

**ONNISTUMISEN KOKEMUKSIA ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLISESSÄ
VUOROVAIKUTUKSESSA PIRKANMAAN HÄTÄKESKUKSESSA**

Aila Arminen
Viestinnän, median ja
teatterin yksikkö
Tampereen yliopisto
Kevät 2014
Pro gradu -tutkielma

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yksikkö – School Viestinnän, median ja teatterin yksikkö	
Tekijä – Author Aila Arminen	
Työn nimi – Title Onnistumisen kokemuksia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa Pirkanmaan hätäkeskuksessa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu
Aika – Month and year 2014	Sivumäärä – Number of pages 68+2
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa millaista on onnistunut esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus operatiivisessa toiminnassa. Aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen, kun tutkittavassa organisaatiossa on parhaillaan käynnissä rakenneuudistus, jossa hätäkeskusalueita laajennetaan ja hätäkeskuksien määrää vähennetään. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu entistä suuremmissa keskuksissa. Tutkielma antaa myönteisiin kokemuksiin perustuvaa tietoa vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien välisen vuorovaikutuksen toimivuudesta päivystystyössä. Operatiivisen toiminnan esimiestehtävän määrittelyssä tulisi huomioida myös alaisten näkökulma. Tulosten perusteella yhtenä keskeisenä esimies-alaisviestinnän elementtinä voidaan pitää vuoromestarin antamaa tukea perustehtävän onnistumisessa. Tuen antamisessa päivystäjät odottavat vuoromestariilta kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, ystävällisyyttä ja myönteistä asennetta sekä selkeää viestintää johtamistilanteisiin liittyvien ohjeiden antamisessa. Lisäksi he odottavat, että vuoromestari johtaa tilannetta määrätietoisesti, neuvoa ja auttaa mielellään sekä omaa riittävän ammattitaidon. Päivystystyöhön liittyy keskeisesti myös emotionaalisen tuen saaminen esimieheltä mahdollisissa traumaattisissa tilanteissa. Tutkielma antaa lisäksi hyödyllistä tietoa esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta päivittäistoiminnassa ja kehityskeskustelussa. Palautetta saadessaan päivystäjät pitävät tärkeänä keskustelua ja mielipiteiden vaihtamista vuoromestarin kanssa. Tulosten perusteella toimivan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen edellytyksenä on lisäksi osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvä molemminpuolinen luottamus. Vuoromestarin on voitava luottaa siihen, että päivystäjät hoitavat tehtävänsä annettujen ohjeiden mukaan. Tärkeätä on myös antaa vastuuta ja luottaa päivystäjien kykyyn toimia erilaisissa päivystystehtävissä. Päivystäjät puolestaan pitävät tärkeänä sitä, että vuoromestariin voi luottaa salitoiminnan johtajana ja päivystäjän työn tukijana. Organisaation arvot näkyvät esimies-alaisviestinnässä molemminpuolisena avoimuutena ja luottamuksena sekä keskinäisenä arvostuksena. Onnistuneen esimies-alaisviestinnän seurauksena voidaan pitää rauhallista ja positiivista työilmapiiriä sekä työviihtyvyyttä.</p> <p>Tutkielman tuloksista on toisaalta pääteltävissä, että viestintä alaiselta esimiehelle on verrattain vähäistä mm. tuen ja palautteen antamisessa joten vastavuoroisuus esimies-alaisuudessa ei siltä osin toteudu. Tähän saattaa vaikuttaa operatiivisen toiminnan luonne tehtäväsidonnaisena ja ajoittain ruuhkaisena toimintana, jossa haasteita aiheuttaa suoriutuminen varsinaisista päivystystehtävistä. Lisäksi operatiivisessa toiminnassa tulee tilanteita, joissa esimiehen on tehtävä selkeisiin ohjeisiin perustuvia nopeita päätöksiä ja viestintä alaisille on usein yksisuuntaista ja suoraa. Tutkimuskirjallisuudessa on saatu vastaavia tuloksia ylöspäin tapahtuvan viestinnän vähäisyydestä joten voidaan päätellä, että ylöspäin tapahtuvan viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnassa ei vielä riittävästi ymmärretä.</p> <p>Tutkielmassa käytettiin lähestymistapana (<i>Appreciative inquiry</i>) -menetelmää, jossa käytetään myönteistä kysymyksen asettelua ja pyritään löytämään ihmisten parhaimmat kokemukset ja onnistumisen tarinat.</p>	
Asiasanat – Keywords arvot, avoimuus, luottamus, palaute, tuki, kehityskeskustelu, arvostava haastattelu	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1	JOHDANTO	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
2.1	ESIMIES-ALAISSUHDE VASTAVUOROISENA VUOROVAIKUTUSSUHTEENA	5
2.2	ESIMIES-ALAISVIESTINNÄN OSATEKIJÖITÄ	9
3	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	17
3.1	TUTKITTAVA ORGANISAATIO.....	17
3.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	20
4.1	TUTKIMUSAINEISTON KERUU	22
4.2	AINEISTON KÄSITTELY JA LITTEROINTI	22
4.3	AINEISTON ANALYSOINTI	22
4.4	EETTISET KYSYMYKSET	23
5	TULOKSET	24
5.1	ONNISTUNUT ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ JA HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN PIIRTEET	24
5.2	TUEN ANTAMINEN JA SAAMINEN ONNISTUNEEN ESIMIES-ALAISVIESTINNÄN ELEMENTTINÄ	24
5.3	ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN VIESTINTÄSUHDE	27
5.4	PALAUTEVUOROVAIKUTUS ONNISTUNEEN ESIMIES-ALAISVIESTINNÄN ELEMENTTINÄ.....	28
5.4.1	Palautevuorovaikutus päivittäistoiminnassa	28
5.4.2	Palautevuorovaikutus kehityskeskustelussa.....	30
5.5	LUOTTAMUS ONNISTUNEEN ESIMIES-ALAISVIESTINNÄN ELEMENTTINÄ.....	32
5.6	ESIMIESTEN JA ALAISTEN KOKEMUKSET VUOROVAIKUTUKSESTA KEHITYSKESKUSTELUSSA	32
5.7	RAKENTAVA KESKUSTELU ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLISESSÄ VUOROVAIKUTUKSESSA.....	33
5.8	ESIMIESTEN JA ALAISTEN KOKEMUKSET VUOROVAIKUTUKSESTA RYHMÄPALAVERISSA	34
5.9	ESIMIESTEN JA ALAISTEN KOKEMUKSET VUOROVAIKUTUKSESTA MUUSSA KESKUSTELUSSA....	34
5.10	ODOTUKSET ONNISTUNEESTA ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLISESTÄ VUOROVAIKUTUKSESTA..	35
5.10.1	Odotukset vuorovaikutuksesta kehityskeskustelussa.....	37
5.10.2	Odotukset vuorovaikutuksesta ryhmäpalaverissa	38
5.11	ONNISTUNEEN ESIMIES-ALAISVIESTINNÄN SEURAUKSET	39
5.12	ORGANISAATION ARVOJEN NÄKYMINEN ESIMIES-ALAISVIESTINNÄSSÄ.....	40
6	POHDINTA.....	44

6.1	ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLISEN VUOROVAIKUTUKSEN ONNISTUMINEN	44
6.1.1	Tuen antaminen ja saaminen	44
6.1.2	Esimiehen viestintäkäyttäytyminen tuen antamisessa	46
6.1.3	Palautevuorovaikutus esimies-alaissuhteessa	47
6.1.4	Esimiesten ja alaisten kokemukset ja odotukset luottamuksesta	52
6.1.5	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa.....	53
6.1.6	Avoimuus ja rakentava keskustelu esimies-alaisviestinnässä	53
6.2	ONNISTUNEEN ESIMIES-ALAISVIESTINNÄN VAIKUTUKSET	55
6.3	ARVOT VIESTINNÄN OHJAAJINA	56
7	TUTKIELMAN ARVIOINTIA JA HAASTEITA JATKOTUTKIMUKSELLE	58
	KIRJALLISUUS.....	63

1 JOHDANTO

Hätäkeskuslaitoksen operatiivisen toiminnan jatkuvat muutokset ja sen tuomat johtamishaasteet edellyttävät uudenlaista ajattelua esimiestyöstä. Hätäkeskusuudistuksen myötä hätäkeskuksia vähennetään ja muodostetaan entistä suurempia yksiköitä jolloin myös esimiehen rooli korostuu, kun alaisten määrä lisääntyy. Vaikka organisaatioiden toimintamallit ja johtamiskäytännöt muuttuvat, työntekijöiden välinen vuorovaikutus pysyy yhtenä organisaatioiden tärkeimmistä prosesseista. Juholinin (2008a, 62) mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Tietoa ei erikseen tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä ihmisten asemavallan mukaan. Työyhteisön jäsenet ovat tiedon suhteen tasavertaisia keskenään. Alainen voi kysyä ja kyseenalaistaa esimiehen ratkaisuja ja vastaavasti esimies voi tehdä saman alaiselleen. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Rouhiainen-Neunhäuserin (2009b, 93) mukaan vastuu organisaation strategian, tavoitteiden ja ihmisten johtamisesta kuuluu kaikille niille organisaation jäsenille, jotka työskentelevät esimiesasemassa. Johtaminen rakentuu esimiehen ja alaisen väliselle vuorovaikutussuhteelle, jonka laatuun vaikuttaa sen molempien osapuolten vuorovaikutusosaaminen. Esimiehen ja alaisenvälisen vuorovaikutuksen onnistuminen edellyttää vastavuoroisuutta, joka käytännössä tarkoittaa molemminpuolista palautteen ja tuen antamista, osallistumista organisaation tavoitteisiin sekä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa millaista on onnistunut esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus operatiivisessa toiminnassa. Lähestymistapana käytetään arvostava haastattelu (*appreciative inquiry*) -menetelmää, jossa käytetään myönteistä kysymyksen asettelua ja pyritään löytämään ihmisten parhaimmat kokemukset ja onnistumisen tarinat. Organisaatioissa tarkastellaan toimintaa usein vain määrällisten lukujen perusteella ja keskitytään ongelmien, vikojen ja puutteiden etsimiseen sen sijaan, että yritettäisiin löytää myönteisiä asioita. Työelämän jatkuvassa muutoksessa olisi hyvä välillä käydä keskustelua siitä, mitkä asiat ovat sellaisia, joita kannattaisi säilyttää ja vahvistaa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Esimies-alaissuhde vastavuoroisena vuorovaikutussuhteena

Jablinin (1979, 1202) esimies-alaisviestinnän (*superior-subordinate communication*) määritelmän mukaan esimiehellä on virallinen autoritääriäinen asema ohjata ja arvioida alaisen toimintaa. Nykyisessä johtamisviestinnän tutkimuksessa on kuitenkin pyritty madaltamaan ja häivyttämään esimiehen ja alaisen välistä eroa ja korostamaan sitä, miten johtamisessa on kyse vastavuoroisuudesta. Johtamisviestintä ei ole vain yksittäisen esimiehen viestintää. Se on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutusprosessi, jota määrittää esimiehen viestinnän lisäksi alaisen viestintä ja vuorovaikutuksen konteksti. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009a, 28.) Johtajuus rakentuu esimiesten ja alaisten keskinäisessä päivittäisessä yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Uhl-Bien 2006). Berlinin (2008, 6) mukaan esimiehen muuttuneeseen rooliin kuuluu ennen valmentamista kuin käskemistä ja kontrolloimista.

Esimiehen ja alaisen välisen vaihdantasuhteen teoria (*leader-member-exchange*) lähtee ajatuksesta, että johtajuus muodostuu esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. Tämä suhde voi muodostua saman esimiehen eri alaisten kohdalla hyvinkin erilaiseksi, riippuen sekä esimiehen että työntekijän kyvyistä olla vuorovaikutussuhteessa. (Yukl 2002.) LMX-teoria korostaa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muotoutumisessa. Esimies ja alainen rakentavat johtamissuhtetta tuomalla erilaisia näkemyksiä, arvoja, vaatimuksia ja ideoita kohtaamiseen. Jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on tämän takia yksilöllinen. Toimiva vuorovaikutussuhde syntyy, kun sekä esimies että alainen ovat valmiita tukemaan toisiaan. Pelkästään muodolliseen asemaan nojautuva esimies ja alainen eivät kykene muodostamaan toimivaa ja laadukasta vaihdantasuhdetta. LMX-teorian erityisenä antina on johtajuuden tarkastelu vuorovaikutussuhteena ja kehittämisprosessina. LMX-teoriaan pohjautuvalla johtajuudella on todettu olevan organisaatiossa myönteisiä vaikutuksia mm. henkilöstön sitoutumiseen, luottamuksen kasvuun ja työhyvinvointiin. (Norvapalo 2014, 233.)

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009a, 29) viittaa LMX-teoriaan yhtenä harvoista johtamisviestinnän teorioista, joka jäsentää johtamisen esimiehen ja alaisen väliseksi vuorovaikutukseksi. Esimiehen ja alaisen väliset suhteet ovat luonteeltaan joko epämuodollisia tai muodollisia, ja suhteen laatu

riippuu siitä, miten epämuodollista ja läheistä on esimiehen ja alaisen tapa suhtautua toisiinsa. Esimies-alaissuhteen laadukkuudella on havaittu olevan suuri merkitys toimivalle vuorovaikutukselle. Kassingin (2000) mukaan esimies-alaissuhteen laatu vaikuttaa siihen, miten työntekijät kertovat eriävistä mielipiteistään tai antavat työhönsä liittyvää palautetta. Laadukkaiksi kuvattujen suhteiden osapuolten on havaittu saavan enemmän tietoa ja hyödylliseksi koettua palautetta toisiltaan kuin vähemmän laadukkaiden suhteiden osapuolten (Aira 2012, 54). Sias ja Fix (2006) sitä vastoin huomasivat esimiehen henkilökeskeisellä viestinnällä (*person-centered communication*) olevan enemmän vaikutusta alaisten työtyytyväisyyteen kuin esimies-alaissuhteen laadulla.

Relationaalinen viestintäteoria (*relational communication theory*) tarkastelee viestintäkäyttäytymistä suhteessa rakentuvana, jolloin viestintä ja vuorovaikutus on riippuvainen molemminpuolisesta vastavuoroisesta sitoutumisesta. Suhteen molemmat osapuolet ovat aktiivisia luomaan merkityksiä ja kykeneviä valitsemaan eri tilanteissa tarkoituksenmukaisia viestintäkäyttäytymisen muotoja. Relationaalinen viestintäteoria korostaa vuorovaikutuksen systeemistä luonnetta, jolloin vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä huomio tulisi kiinnittää kykyyn tunnistaa erilaisia vuorovaikutussuhteen ilmiöitä ja rakenteita sekä taitoon uudistaa ja muuttaa näitä niin, että vuorovaikutusrakenteet ja yksilöiden viestintäkäyttäytyminen muuttuisivat entistä rakentavimmaksi ja joustavimmaksi. (Rogers & Escudero 2004, 3; Rogers 2008, 341–342.)

Gerlander ja Isotalus (2010, 5, 13–15) tarkastelevat professionaaliin viestintäsuhteisiin liittyvinä piirteinä epäsymmetrisyyttä ja jännitteisyyttä relationaalisen viestinnän näkökulmasta. Jännitteisyyttä lähestytään erityisesti emotionaalisuuden ja etäisyyden säätelyn näkökulmista, sillä ne nähdään keskeisinä professionaaliin viestintäsuhteisiin kuuluvina ilmiöinä. Relationaalisen ulottuvuuden kautta välittyy tietoa siitä, millaisena viestintäsuhteen osapuolet näkevät suhteen, millaisena he näkevät itsensä suhteessa, miten he suhtautuvat toisiinsa ja miten he tulkitsevat toisen asennoituvan itseensä. Esimerkiksi yksittäinen esimies-alaissuhde voi toteutua hyvin epäsymmetrisenä ja vahvasti emotionaalisenä tai vuorovaikutus voi olla hyvin formaalia, toteavaa ja hierarkkisuutta tuottavaa. Erillisten viestijöiden piirteiden ja viestintäkäyttäytymisen tarkastelun rinnalle tulisi vahvemmin nostaa professionaalisten viestintäsuhteiden tarkastelu: niiden luonteen ja dynamiikan selvittäminen sekä kytkeytyminen muihin tekijöihin. Tarkemmin tulisi selvittää, millaisia viestintä on erilaisissa professionaalisissa suhteissa; mitä yhtäläisyyksiä ja toisaalta mitä viestintäkäytänteitä niistä on löydettävissä. Suhteita

tulisi tarkastella myös jatkuvuuden näkökulmasta sen suhteen, miten eri professionaalisia suhteita ylläpidetään viestinnällisesti ja miten ne muuttuvat ajan kuluessa.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009a, 29) mielestä on arvioitava kriittisesti sitä, voiko vuorovaikutussuhdetta kuvata lineaarisesti kehittyvänä ja syventyvänä jatkumona vai tulisiko esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta kuvata ennemminkin dynaamisena prosessina, jossa on sekä muodollisen että epämuodollisen vuorovaikutussuhteen piirteitä ja jonka läheisyyden aste vaihtelee. Esimiehen vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa sitä, että esimiehellä on tietoa johtamisviestintään kohdistuvista jännitteisistä odotuksista, johtamisviestinnän haasteista ja siitä, miten jännitteitä ja haasteita voi hallita. Esimiehellä on myös taitoa hallita erilaisia johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia ja vuorovaikutuksen jännitteitä. Lisäksi esimieheltä edellytetään motivaatiota viestiä ja avointa asennoitumista johtamisviestintää kohtaan, vaikka siihen liittyykin haasteita. Huomionarvoista on myös se, että esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatuun ja luonteeseen sekä johtamisviestintään vaikuttaa esimiehen osaamisen lisäksi alaisen vuorovaikutusosaaminen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009b, 93.) Koposen (2012, 21) mukaan vuorovaikutusosaaminen on viestintäkulttuuriin, -tilanteeseen ja -suhteeseen nähden tarkoituksenmukaista, tehokasta ja eettistä toimintaa, joka rakentuu ja määrittyy vuorovaikutuksen molempien osapuolten yhteistyönä. Vuorovaikutusosaamiseen liittyy olennaisesti osapuolten taito ennakoida, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistään.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009a, 12, 20–35) mukaan johtamista ei tapahdu eikä ole ilmiönä olemassa ilman esimiestä ja alaista sekä heidän välistä vuorovaikutustaan. Esimiehen vuorovaikutusosaaminen on tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Esimies ei voi tukea ja johtaa alaisten työtä ilman vuorovaikutusta eikä organisaation visiota ja tavoitetta pystyä laatimaan ja viestimään eristyksessä sosiaalisesta toiminnasta. Johtaminen rakentuu vuorovaikutukselle, esimiehen ja alaisen keskinäiselle yhteydelle. Esimiehen vuorovaikutustaitoja ovat esimerkiksi taito perustella, kuunnella tai osoittaa tukea. Kuuntelemisen taito liittyy yhtä lailla vuorovaikutussuhteen muodostamiseen ja ylläpitämiseen kuin kehityskeskusteluun. Ryhmän keskustelun johtamisessa tarvitaan puolestaan sekä taitoa johtaa keskustelua tavoitteeseen että taitoa kuunnella ryhmän jäsenten mielipiteitä käsiteltävästä asiasta. Viestijä ei ole eristyksissä tai irrallaan sosiaalisesta ympäristöstä, vaan osaaminen on ikään kuin yhteistoiminnallista. Viestijän asennoituminen voi ilmetä muun muassa myönteisinä viestintäasenteina, -motivaationa tai halukkuutena ja rohkeutena viestiä, mutta myös

viestintäarkuutena ja ujoutena. Viestijän asennoituminen ohjaa sitä, missä määrin viestijä haluaa osallistua vuorovaikutustilanteeseen ja miten läheiseksi hän kokee suhteensa vuorovaikutustilanteen toiseen osapuoleen. Johtamisen kontekstissa vuorovaikutusosaamisen affektiivisella ulottuvuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, onko esimiehellä rohkeutta ja halua olla yhteydessä johdettaviinsa, kuunnella heitä osallistua keskusteluun, perustella organisaation päätöksiä tai ohjata ryhmän vuorovaikutusta tavoitteeseen. Eri yhteyksissä erilaisiin viestintätoimintoihin liittyvät omat norminsa ja arvostuksensa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Vuorovaikutusosaamisen menestyksellisyys riippuu siis kyseiseen viestintäfunktioon liitettävistä kriteereistä. Esimerkiksi esimiehen viestintäfunktioista tiedottamiseen liitetään odotus selkeästä ja ytimekkästä viestinnästä, kun taas palautteenantotilanteessa on olennaista kuunnella ja keskustella asioista kaikessa rauhassa.

Hyvärisen (2011, 39–40) mukaan vuorovaikutusosaaminen liitetään kiinteästi ammattiin kuuluvaksi, ei siitä erillään olevaksi osaksi. Vuorovaikutusosaaminen koostuu sekä viestintään että omaan ammattialaan liittyvistä asenteista, tiedoista ja taidoista, joita ammattilainen tarvitsee työssä menestyäkseen. Asenteilla tarkoitetaan viestintähalukkuutta ja motivaatiota sekä oman ammattiroolin ja ammatillisen tehtävän luonteen ja vastuun syvällistä ymmärtämistä. Tiedot liittyvät sekä ammatilliseen tietoon että puheviestintätietoon, joiden avulla ammattilainen luo ja ylläpitää viestintäsuhteita sekä saavuttaa työnsä pääasialliset tavoitteet. Asenteet ja tiedot ilmenevät viestintäkäyttäytymisessä sekä ammatillisten taitojen että vuorovaikutustaitojen välityksellä. Vuorovaikutusosaaminen on tehokasta ja tarkoituksenmukaista, toista osapuolta kunnioittavaa toimintaa, joka liittyy tiettyyn tilanteeseen ja viestintäsuhteeseen: osaaminen syntyy, kehittyy ja määrittyy ainutkertaisessa viestintäsuhteessa, on ammatti- ja alapidonnasta ja noudattaa sekä ammattieettisiä että viestinnän eettisiä periaatteita. Vuorovaikutusosaaminen on taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä halua ja kykyä jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen itsenäisesti ja yhteistyössä muiden kanssa.

Kostiaisen (2003, 10) mukaan viestintäosaamisen käsitteellä tarkoitetaan yksilön viestinnällistä toimintakykyä, jonka avulla yksilö toimii ammatissaan: niitä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä tietoja, taitoja, kykyjä, ominaisuuksia, asennoitumista ja ymmärrystä, joita ammattilainen tarvitsee työssä menestyäkseen. Viestintäosaaminen pitäisi nostaa yhtä tärkeäksi työyhteisötaidoksi kuin ammattiosaaminen, koska yhteisöllisyys rakentuu ja vahvistuu viestinnällä (Juholin 2008a, 13).

Taustakirjallisuudessa on käsitelty esimies-alaissuhdetta viestintäsuhteen, viestintäkäyttäytymisen ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Nykyisessä esimies-alaisviestinnän tutkimuksessa on pyritty madaltamaan ja häivyttämään esimiehen ja alaisen välistä eroa ja korostamaan vastavuoroisuutta. Esimiehen muuttuneeseen johtamisrooliin kuuluu enemminkin valmentamista, kuin käskemistä ja kontrolloimista. Esimies-alaissuhde nähdään vastavuoroisena vuorovaikutussuhteena, jonka toimivuuteen vaikuttaa molempien osapuolten viestintäkäyttäytyminen ja vuorovaikutusosaaminen. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa sekä esimies että alainen ovat valmiita tukemaan toisiaan. Esimies-alaissuhteen laatu riippuu siitä, miten epämuodollista ja läheistä on esimiehen ja alaisen tapa suhtautua toisiinsa.

2.2 Esimies-alaisviestinnän osatekijöitä

Berlinin mukaan (2008, 8–15, 51, 196–215) palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Palaute kertoo, kuinka hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. Esimiehen ja alaisen välisessä palautetapahtumassa alaisen odotetaan tuovan esille yhä enemmän omia ajatuksia työsuorituksessa menestymisestä ja kommentoivan esimiehen antamia palautteita. Lisäksi häneltä odotetaan rakentavaa ja avointa suhtautumista kehittävään palautteeseen. Palautetapahtumien sujumiseksi esimiesten ja alaisten tulisi kehittää toimiva yhteistyösuhte. Hyvässä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa vuorovaikutus on jatkuvaa ja välitöntä. Tällaisessa suhteessa myös eriäviä mielipiteitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Lisäksi molemmat osapuolet luottavat toinen toisensa osaamiseen ja kantavat vastuuta työn tuloksista. Esimiehen ja alaisen välisen kanssakäymisen kannalta on haasteellista miten esimies voi vuorovaikutuksessa alaisen kanssa palautteellaan edistää alaisen positiivista toimintaa ja edesauttaa siten koko työyhteisön menestymistä. Esimies voi kannustavalla palautteella ja rakentavalla kehittäväällä palautteella edistää alaisensa itsetuntemusta ja luoda mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksille. Palautetapahtumia ovat spontaanit palautetapahtumat ja kehityskeskustelut. Spontaaneja palautetapahtumia esiintyy esimiehen ja alaisen välisessä päivittäisessä kanssakäymisessä. Sen sijaan, että palautteen antaminen nähtäisiin esimiehen alaiseen vaikuttamisen keinona, olisi alaisen aktiivinen rooli nostettava jatkossa entistä enemmän esille. Myös palautteen etsimisen lisääminen palauteprosessiin olisi tärkeää, koska siinä palautteen etsijä on aktiivisessa roolissa ja vaikuttaa keskeisesti palautetapahtuman kulkuun.

Vuorovaikutusta arvostavassa ja osallistavassa työyhteisössä palautteen antaminen oletetaan esimiesrooliin kuuluvaksi ja palautteen antamista pidetään keskeisenä osana päivittäistä esimiestyötä. Toisaalta alaiset eivät ole pelkästään vastaanottavaisessa roolissa vaan esimiehen kumppaneina luovat palautteiden sisällöille merkityksiä yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehen ja alaisen välisessä palautetapahtumassa konteksti, palautteen tulkitseminen ja vuorovaikutus ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Nämä tekijät yhdessä muodostavat palautevuorovaikutuksen. Onnistunut palautevuorovaikutus tarkoittaa tilanteen, palautteen sisällölle annettavien merkitysten sekä rakentavan ja kannustavan vuorovaikutuksen yhteispeliä.

Lizzio, Wilson, Gilchrist ja Gallois (2003) käsittelivät tutkimuksessaan sukupuolen vaikutusta palautteen antamiseen, Chory ja Westerman (2009) tutkivat negatiivisen palautteen ja oikeudenmukaisuuden välistä suhdetta. Belschak ja Den Hartog (2009) vertailivat positiivisen ja negatiivisen palautteen vaikutuksia tunteisiin ja odotukset ylittävään (*extra-role*) -käyttäytymiseen. Belschakin ym. (2009) mukaan palautteella on vaikutusta vastaanottajien tunteisiin ja heidän tunnereaktionsa toimivat palautteen välittäjinä suhteessa haitalliseen työkäyttäytymiseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Lizzion ym. (2003) tutkimuksen mukaan osallistava palautteen antamisstrategia on suoraa palautteen antamisstrategiaa tehokkaampi. Miesesimiesten palautteen antamisstrategiana on tehdä aloite ja kutsua alainen yksityiseen tilaan, ottaa ongelma esille suoraan ja rauhallisesti ja sen jälkeen vahvistaa alaisen arvoa. Naisesimiehet käyttävät miespuolisten esimiesten tavoitteiden lisäksi vuorovaikutuksen hallintaan liittyviä tavoitteita. Erityisesti he ovat huolissaan palautteen hallinnasta ja alaisen reaktiosta. Lisäksi naisesimiehet vahvistavat alaisen arvoa ennen negatiivisen palautteen antamista ja hyväksyvät tavoitteisiin liittyviä osallistavia prosesseja alaisten sitouttamisessa.

Negatiivisen palautteen antaminen on Belschakin ym. (2009) mukaan usein välttämätöntä kun pitää puuttua ongelmiin, edistää oppimista ja parantaa suoritusta. Esimiesten tulisi kuitenkin olla tietoisia mahdollisista kielteisistä seurauksista ja pyrkiä löytämään keinoja auttaa alaisiaan selviytymään negatiivisen palautteen aiheuttamista tunteista. Jos esimiehet muotoilevat alaisille annettavan palautteen myönteisesti eikä kielteisesti aina kun on mahdollista niin se edistää myönteistä vaikutusta, joka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisää heidän sitoutumistaan ja alaistaitoaan. Positiiviset tunteet ovat huomattavasti suurempia silloin, kun saa positiivista palautetta, ja negatiiviset tunteet ovat vastaavasti suurempia silloin, kun saa negatiivista

palautetta. Positiiviset ja negatiiviset emotionaaliset kokemukset ovat huomattavasti suurempia silloin, kun saa palautetta julkisesti kuin jos saa samaa palautetta yksityisesti.

Chory ja Westerman (2009) tutkivat Geddesin ja Linnehanin (1996) kehittämän negatiivisen palautteen neljän eri ulottuvuuden ja organisaation oikeudenmukaisuuden välistä suhdetta. Nämä neljä ulottuvuutta ovat selkeys (*clarity*), rakentavuus (*constructiveness*), tietoisuus (*cognizance*) ja johdonmukaisuus (*consistency*). Organisaation oikeudenmukaisuutta tarkasteltiin kolmen termin avulla: oikeudenmukaisuuden jakaminen, oikeudenmukainen menettelytapa ja vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus. Johdonmukaisuus ja rakentavuus palautteessa näyttävät olevan tärkeimpiä negatiivisen palautteen ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat käsityksiin organisaation oikeudenmukaisuudesta. Rakentavalle palautteelle ominaista on, että esimies on lempeä, huolehtiva, kunnioittava, kohtelias ja herkkä antaessaan palautetta. Negatiivista palautetta annettaessa viestinnän ominaispiirteet ovat tärkeä taustalla oleva tekijä, joka edistää käsitystä oikeudenmukaisesta palautteesta. Negatiivistakin palautetta suorituksesta voidaan pitää oikeudenmukaisena, kun palaute viestitään selkeästi ja rakentavasti. Vaikutusta on myös sillä, että esimies on perehtynyt alaisten työolosuhteisiin ja hän soveltaa johdonmukaisesti suoritusarviointia.

Westerman ja Westerman (2013) käsitelivät tutkimuksessaan positiivisen ja negatiivisen palautteen antamista yksityisesti ja julkisesti sekä niiden vaikutuksia käsityksiin menettelytavan ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Kun työntekijät tuntevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, saavutetaan myönteisiä tuloksia ja voidaan välttää kielteisiä vaikutuksia. Vaikka tutkimus ei löytänyt mitään eroja kanavalle verrattaessa palautteen antamista kasvokkain (*face-to-face*) tai sähköpostitse, tulokset osoittavat, että erot olivat olemassa yli kanavan ominaispiirteen, jossa yksityistä palautteen antamista pidettiin enemmän menettelytavan ja vuorovaikutuksen kannalta oikeudenmukaisempana kuin julkista palautteen antamista. Tämä osoittaa esimiehille, että antaessaan palautetta yksityisesti he voivat onnistua paremmin palautteen antamisessa. Positiivinen palaute nähtiin menettelytavan ja vuorovaikutuksen kannalta oikeudenmukaisempana kuin negatiivinen palaute. Lisäksi positiivisen palautteen antaminen saattaa synnyttää käsityksiä työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuudesta.

Johtamisviestinnän myönteinen arviointi sekä palautetta antava ja kuunteleva esimies saattaa auttaa työntekijöitä saamaan tarkan kuvan organisaation vahvuuksista ja heikkouksista. Viestintä

ohjaa keskeistä asennetta, sitoutumista. Kuunteleminen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä toimintoja parantamaan sitoutumista. Palautteen kannalta tämä merkitsee sitä, että työntekijöiden käyttäytyminen liittyy organisaation arvoihin. Kuunnellessaan työntekijöitä esimiehen on varauduttava vaihtoehtoon, että palaute toimii myös toisinpäin. Lisäksi kuuntelemiseen ja palautteen tehoon liittyy myös avoimuus. Vaikka positiivisia asioita on helpompi viestiä, myös huonoja uutisia kerrotaan ja kuunnellaan. (Van Vuuren, De Jong & Seydel 2007.)

Bisel ym. (2012a) tutkimuksen mukaan palaute alaiselta esimiehelle on ensisijainen menetelmä organisaation toiminnan parantamiseksi. Mikäli organisaatiot eivät pysty saamaan palautetta työntekijöiltä, yksi organisaation suurimmista voimavaroista on romutettu. Työntekijät perustelivat päätöstänsä olla antamatta ylöspäin negatiivista palautetta hyödyntämällä kahta merkityksentämisen resurssimallia (*sensemaking-resource model*): odotusta ja identiteettiä. Näiden resurssien perusteella osallistujat antoivat viisi syytä vaikenemiselle: (a) ennustaa vahinkoa itselleen, (b) pitää esimiehiä vastuullisina, (c) kyseenalaistaa oma asiantuntemuksensa, (d) ennustaa, että esimies ei kuuntele ja (e) pitää ajoitusta sopimattomana. Tutkimuksen mukaan mallia voitaisiin käyttää organisaation hiljaisuuden tukahduttamisessa ja organisaation menestykselle tarpeellisen korjaavan palautteen kehittämisessä.

Asmußin (2008) mukaan kehityskeskustelulla on ratkaiseva rooli esimies-alaisviestinnässä. Suurin osa kehityskeskustelututkimusta on keskittynyt strategisiin tavoitteisiin ja keskustelun suunnitteluun mutta vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen miten kehityskeskustelu tosiasiasa tapahtuu. Kriittisen palautteen antaminen on kaikkein vaikein toiminta kehityskeskustelussa. Kriittistä palautetta annetaan pääasiassa kielteisten arvioiden kautta. Lisäksi kriittistä palautetta pidetään sosiaalisesti ongelmallisena toimintana huolimatta keskustelun institutionaalisesta luonteesta. Mitä enemmän esimies näyttää kielteisen arvioinnin olevan sosiaalisesti ongelmallista, sitä vaikeampaa työntekijälle on käsitellä kielteistä arviota. Jos esimiehen kielteinen arvio on sosiaalisesti ongelmatonta toimintaa, se annetaan suoraan lyhyesti ja aloitetaan suora keskustelu aiheesta. Jos esimies suuntaa kielteisen arvion sosiaalisesti ongelmallisena toimintana, työntekijä ei ota vastaan suoraa kritiikkiä ilman vuorovaikutusta. Siten esimiehen mahdollisuus perehtyä työntekijän ongelman ymmärtämiseen ja saada ehdotuksia ongelman ratkaisuun on rajallinen. Työpaikoilla kannattaisi ottaa puheeksi voidaanko keskusteluun valmistautuminen suunnitella tavalla, joka auttaa esimiestä tuottamaan korjaavaa palautetta ongelmattomalla tavalla. Tämä lähestymistapa voitaisiin tehdä erikseen pyytämällä sekä positiivista että korjaavaa palautetta

esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle osana kehityskeskustelua. Tällainen lähestymistapa voi johtaa tehokkaampaan ja suorempaan tapaan keskustella työntekijän suorituksen muutoksista.

Kehityskeskustelussa esimies ja alainen sopivat työn keskeisistä tavoitteista ja arviointikriteereistä sekä alaisen kehittämistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelut palvelevat sekä työsuorituksen johtamista että osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut voidaan jakaa kahteen osaan, joista toisessa käsitellään tavoitteita ja toisessa henkilökohtaista kehittymistä. (Berlin 2008, 39.) Osaamisen johtamista esimiestyössä tutkinut Viitala (2004, 197, 203) havaitsi suoran yhteyden kehityskeskustelujen ja esimiehen osaamisen johtamista koskevien arviointien välille. Lisäksi esimiehen tärkeinä valmiuksina korostuivat vahvimmin vuorovaikutustaidot ja laajemmin sosiaalinen kyvykyys.

Juholinin (2006, 169–171) mielestä kehityskeskusteluissa vaihdetaan parhaimmillaan ajatuksia ja suunnataan sekä työntekijän, että organisaation tavoitteet yhteiseen sopusointuun. Myös kehityskeskustelussa huolehditaan siitä, että viestintä on kaksisuuntaista, mikä takaa palautteen antamisen myös alaiselta esimiehelle. Kehityskeskustelu on työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuvaansa ja siihen liittyviin asioihin. Keskustelun tarkoituksena on etsiä työntekijän kehittämismahdollisuuksia ja tavoitteita avoimen keskustelun avulla. Kehityskeskustelu on alaiselle mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan sekä varmistaa, mitä häneltä odotetaan. Esimiehelle kehityskeskustelu on keino varmistaa, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu.

Laine (2009) on tutkinut luottamusta esimies-alaissuhteessa ja hänen mielestään hyvä esimies antaa alaiselle aikaa ja tilaa toimia. Näin alaisella on mahdollisuus onnistua. Hyvä esimies pyrkii tekemään alaisestaan entistä paremman työntekijän. Esimiehen on osattava oikeasti kuunnella alaisen näkemyksiä työstä ja sen kehittämisestä. Laineen (2008, 3-5) mukaan luottamus on kaiken yhteistyön lähtökohta työelämässä. Esimiehisyydessä luottamuksen rakentaminen on välttämätöntä ja luottamuksellisen työsuhteen rakentaminen on esimiesten tehtävä muun ohella. Luottamus on sekä tunteita että tietoa mutta pääpaino on selvästi tunteilla. Luottamuksen rakennuspalikoita ovat: puheen ja toiminnan rehellisyys, luottamukseen liittyvien tunteiden salliminen ja kunnioittaminen, aktiivinen viestintä ja luottamuksellisten suhteiden rakentaminen ajan kanssa. Esimiehen tuki on välttämätöntä luottamuksessa. Esimies-alaissuhde on vastavuoroinen ja alaisten vaikutus on ratkaisevan tärkeää.

Werbelin ja Henriquesin (2009) mukaan esimiehen ja alaisen luottamuksen rakentumisella on eroa. Esimiehen luottamus alaiseen perustuu alaisten kykyyn suorittaa pyydettyjä tehtäviä. Alaisen luottamus esimieheen perustuu viestintään liittyviin kysymyksiin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Näiden erojen ymmärtäminen voi parantaa esimies-alaissuhteen laatua. Luottamus esimiestyössä on välttämätöntä ja tärkeämpää kuin aiemmin on ymmärretty. Esimieheltä saadun tiedon määrä on avainasemassa kun luottamus kehittyy esimies-alaissuhteessa. (Ellis & Shockley-Zalabak 2001.)

Viestinnällä ja informaation laadulla on merkittävä rooli luottamuksen kehittämisessä esimies-alaissuhteessa. Luottamus työtovereihin, esimiehiin ja ylijohtoon vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin organisaation avoimuudesta, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden arvioihin kun he osallistuvat organisaation tavoitteisiin omalla tasollaan. Lähiesimiehiin luotetaan työntekijöiden tehtävien ja organisaation tavoitteiden välisen yhteyden osoittajina. Lähiesimiehet antavat myös tarkempaa ja laadukkaampaa informaatiota työntekijöille niin, että he voivat hoitaa tehtävänsä hyvin. (Thomas, Zolin & Hartman 2009.) Esimiehen selkeästä ja johdonmukaisesta viestinnästä voi kehittyä affektiivista sitoutumista. Totuudenmukainen, avoin ja rehellinen esimiesviestintä synnyttää luottamusta ja rohkaisee alaisia hyväksymään esimiehen vision sitouttaa heidät organisaation tavoitteisiin. (Bambacas & Patrickson 2008.)

Therkelsenin ja Fiebichin (2003) mukaan esimies-alaisviestintä on tärkeintä viestintää. Se vaatii strategista suunnittelua, arviointia ja korjaavia toimenpiteitä, ellei se toimi. Lähiesimieheltä odotetaan valmiuksia huolehtia tehokkaasta viestinnästä henkilöstön kanssa. Suora kasvokkaisviestintä lähiesimieheltä alaiselle lisää työntekijöiden luottamusta, tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja tuottavuutta. Juholinin (2006, 164–165) mielestä mikään muu vuorovaikutus henkilöiden välillä ei ole yhtä tehokasta kuin kohtaaminen kasvotusten. Hubbellin ja Chory-Assadin (2005) mukaan luottamus organisaatiossa edistää organisaation ja yksilöiden välisiä suhteita sekä sitoutumista ja työntekijöiden motivaatiota. Organisaation oikeudenmukaisuutta, jolla viitataan käsityksiin työpaikan tulosten ja menettelytavan oikeudenmukaisuudesta, edeltää usein luottamus johtamiseen ja organisaatioon.

Richmond ja McCroskey (2000) totesivat, että esimiehen nonverbaalisella välittömyydellä on mahdollista lisätä alaisen tyytyväisyyttä esimieheen ja viestintään tämän kanssa. Lisäksi nonverbaalinen välittömyys synnyttää todennäköisesti vastavuoroisuutta ja mukautumista sekä

johtaa positiivisempaan työympäristöön ja toivottavampiin tuloksiin. Madlock (2008) havaitsi, että esimiehen viestintäosaaminen ja nonverbaalinen välittömyys vaikuttavat myönteisesti alaisten työ- ja viestintätyytyväisyyteen. Alaiset pitävät nonverbaalisesti välittämiä ja prososiaalisesti suuntautuneita esimiehiä pätevämpinä, luotettavampina ja huolehtivampina sekä kokivat selvästi myönteisemmän tunteen näitä esimiehiä kohtaan. (Teven 2007).

Mikkolan (2009, 26–27) laatiman sosiaalista tukea työssä käsittelevän tutkimuskatsauksen perusteella sosiaalinen tuki on vuorovaikutusta, joka auttaa hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa yksilön käsitystä hyväksytyksi tulemisesta ja elämänhallinnasta. Sen on todettu selittävän työssä jaksamista, ja sillä on yhteyttä myös työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. Sosiaalisen tuen rooli tutkimuksissa on lähinnä selittävä. Sen avulla on pyritty ymmärtämään sekä yksilön työroolia, ammatti-identiteettiä ja siihen liittyvää kuormittumista että yksilön suhdetta työorganisaatioonsa. Interpersonaalisella tasolla sosiaalista tukea on tarkasteltu esimieheltä ja työtovereilta saatuna sosiaalisena tukena, organisaatiotasolla tukea on kuvattu supportiivisen viestintäilmapiiirin ja organisaation havaitun supportiivisuuden käsitteillä. Sosiaalisen tuen käsitteen rinnalla on käytetty supportiivisen viestinnän käsitettä, jonka voidaan ymmärtää kuvaavan tukea viestintäkäyttämisen tasolla.

Mikkolan (2006, 44–46) määrittelyn mukaan tiedollinen, välineellinen ja emotionaalinen tuki ovat supportiivisen viestintäkäyttämisen muotoja, jotka perustuvat tuen erilaisiin mekanismeihin: tiedollinen tuki on viestintäkäyttämistä, jossa pääpaino on informaation vaihdolla ja sen arvioimisella, emotionaalinen tuki on viestintäkäyttämistä, joka kohdentuu tunteiden käsittelemiseen vuorovaikutuksessa ja välineellinen tuki perustuu konkreettisten resurssien jakamiseen viestintäprosessin kautta tai sen rinnalla. Emotionaalisen tuen käsite viittaa viestintäkäyttämiseen, johon liittyy esim. kuuntelemista, rohkaisua, empatian osoittamista ja tuen tarvitsijan tunteiden oikeuttamista. Emotionaalinen tuki on tuen muoto, jonka tarkoituksena on vaikuttaa emotionaaliseen kuormitukseen ja toisaalta tunnetasolla osoittaa hyväksyntää. Alaiset kokevat emotionaalista tukea enemmän jos esimiehet käyttävät lähestymistapaa strategiana tukiessaan heitä (Eichorn, Martin, Weber & Knapp 2012). Weber, Johnson & Corrigan (2004) havaitsivat yhteyden emotionaaliseen tukeen liittyvän viestinnän, luottamuksen, avoimuuden ja ymmärretyksi tulemisen tunteen välillä.

Esimiehen jämäkkä viestintätyyli antaa parhaan mahdollisen tuen työntekijöille. Koettu esimiehen tuki työpaikalla parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiesviestintään ja organisaatiopohjaista itsetuntoa. Viestintätyytyväisyys edistää vahvaa tunnesidettä organisaatioon ja tunneside organisaatioon vähentää työntekijöiden poissaoloja. Lisäksi työntekijöiden organisaatiopohjainen itsetunto lisää heidän työsuoritustaan. (Dasgupta, Suar & Singh 2013.)

Fitzgeraldin ja Desjardinsin (2004) tutkimuksen mukaan arvojen pitäisi kannustaa ja edistää koordinoitua käyttäytymistä. Organisaation arvot ovat vain eduksi, kun ne muokkaavat kaikkia työntekijöiden tekemiä toimintoja ja päätöksiä kaikilla tasoilla päivittäisissä käytännöissä ja vuorovaikutuksessa. Viestintä organisaation arvoista on tärkeää tässä prosessissa. Organisaation arvot, jotka ovat yhteneviä työntekijöiden arvojen kanssa lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja suorituskkyä. Lisäksi kun työntekijät kokevat arvot yhteneviksi organisaation arvojen kanssa, he todennäköisesti osallistuvat päätöksentekoprosessiin. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009a, 31) mukaan johtamisen kontekstissa viestinnän tietoa voivat olla myös esimerkiksi tieto vuorovaikutusprosessin luonteesta ja osatekijöistä, erilaisten viestintästrategioiden tunteminen tai tieto niin sanotusta eettisestä koodista eli siitä, millaisten arvojen ja periaatteiden mukaan esimiehen tulee toimia vuorovaikutustilanteissa alaistensa kanssa. Esimiesviestintä vahvistaa sitoutumisensa kautta selkeää käsitystä siitä mitkä arvot ovat tärkeitä ja mitkä tavoitteet voidaan saavuttaa sekä miten tehokas organisaatio on ollut menneisyydessä (Van Vuuren ym. 2007). Edwardsin ja Cablen (2009) mukaan esimiehet voisivat saavuttaa joitakin etuja arvon yhteneväsyydestä varmistamalla, että organisaation viestintä on säännöllistä, avointa ja johdonmukaista.

Tutkielman esimies-alaisviestintää käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty tuen antamista, molemminpuolista luottamusta, palautevuorovaikutusta, vuorovaikutusta kehityskeskustelussa, esimiehen viestintätyyliä ja nonverbaalista välittömyyttä sekä organisaation arvoja. Lisäksi on käsitelty alaiselta esimiehelle tapahtuvaa viestintää hiljaisuuden ja vaikenemisen näkökulmasta.

3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa onnistumisen kokemuksia Pirkanmaan hätäkeskuksen päivystyshenkilöstön lähiesimiehinä toimivien vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien välisessä vuorovaikutuksessa. Hätäkeskuksen hallinnossa työskentelevänä puheviestinnän opiskelijana minua kiinnostaa miten operatiivisessa toiminnassa työskentelevät esimiehet ja alaiset onnistuvat keskinäisessä vuorovaikutuksessaan ja erilaisissa puheviestintätilanteissa.

3.1 Tutkittava organisaatio

Hätäkeskustoimintaa varten perustettiin vuonna 2001 sisäasiainministeriön alainen Hätäkeskuslaitos, johon kuului alun perin 15 hätäkeskusta. Meneillään olevan hätäkeskusuudistuksen jälkeen keskuksia on enää kuusi. Vuonna 2004 toimintansa aloittanut Tampereella sijainnut Pirkanmaan hätäkeskus lakkautettiin vuoden 2013 lopussa ja sen toiminnot siirtyivät Poriin. Hätäkeskuslaitoksen toimintamalli on kansainvälisesti tarkasteltuna ainutlaatuinen. Suomalaiset saavat yhden hätänumeron (112) kautta apua kaikissa hätätilanteissa, olipa kyse sitten poliisin, pelastuksen, sairaankuljetuksen tai sosiaalitoimen kiireellisestä avuntarpeesta. Hätäkeskus ottaa vastaan kaikki kiireellisten hätätilanteiden avunpyynnöt ja hälyttää hätätilanteen arvioinnin jälkeen tarvittaessa auttavat viranomaiset avun tarvitsijan luo. Hätäkeskuspäivystäjä ei pelkästään hälytä apua paikalle, vaan antaa myös ohjeita ja neuvoja soittajalle onnettomuus- tai muusta vaaratilanteesta selviämiseksi siihen asti, kunnes auttavat viranomaiset saapuvat paikalle. (<http://www.112.fi/index.php?pageName=hatakeskuslaitos>, luettu 7.3.2010.)

Tutkimuksen haastatteluvaiheessa oli voimassa Hätäkeskuslaitoksen sisäisen viestinnän ohje (HÄKE VO/4/2008), jonka mukaan lähiesimiehellä on keskeinen viestinnällinen rooli työyhteisössä. Ohjeen mukaan lähiesimiehen viestintärooliin kuuluu mm. hätäkeskuksen tavoitteiden välittäminen ja jalkauttaminen, jotta strategiset asiat välittyisivät osaksi arkipäivän työskentelyä. Hätäkeskuslaitoksen sisäistä viestintää ohjaavat arvot ovat inhimillisyys, luotettavuus, tasapuolisuus ja PRO 112. Tämä tarkoittaa käytännössä vastavuoroisuuden, inhimillisyyden ja toisen tunteiden huomioimista viestinnässä. Luotettavuuden tavoitteena on

asioiden avoin, ajankohtainen ja oikeellinen tiedottaminen. Tasapuolisuudella tarkoitetaan henkilöstön keskinäistä arvostusta. Henkilöstön päivittäisellä viestinnällä on suuri merkitys arvojen toteutumisessa, jota seurataan vuosittain osana johtamisjärjestelmää, mm. valtiovarainministeriön henkilöstökyselyjärjestelmän (VMBaro-kyselyn) avulla.

Vuoromestarin ja hätäkeskuspäivystäjän tehtävät ohjeistettiin Pirkanmaan hätäkeskuksen työjärjestyksessä (HÄKE HAO/11/2009), jonka mukaan vuoromestari toimii ryhmänsä esimiehenä, vastaa työvuoronsa toiminnasta ja resurssien optimaalisesta käytöstä, henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Vuoromestari johtaa päivystysalin toimintaa ja vastaa osaltaan hätäilmoitusten asianmukaisesta ja laadukkaasta käsittelystä sekä vastaa tarvittaessa tilannejohtamisesta. Hätäkeskuspäivystäjän tehtävänä on käsitellä hätä- ja muita ilmoituksia, tehdä riskinarvio, hälyttää tarvittava apu paikalle tai tehdä hälyttämättä jättämispäätös, tarvittaessa neuvoa ja opastaa ilmoittajaa, suorittaa tilanteen edellyttämät muut toimenpiteet, seurata ja tukea tehtäviä suorittavien yksiköiden toimintaa.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset olen muotoillut niin, että niiden avulla olisi mahdollista kartoittaa, millaista on onnistunut esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus vuoromestareiden ja päivystäjien kokemusten ja perusteella. Lisäksi yritän selvittää millaista vuorovaikutusta he pitävät tärkeänä ja mitkä ovat heidän odotuksensa onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Tutkimuskysymysten avulla yritän myös selvittää, mitkä ovat onnistuneen esimies-alaisviestinnän seuraukset ja miten organisaation arvot näkyvät esimies-alaisviestinnässä.

K1 Millaisista elementeistä onnistunut esimies-alaisviestintä koostuu ja mitkä ovat hyvän esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen piirteitä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisista elementeistä onnistunut esimies-alaisviestintä koostuu ja millaisia piirteitä nousee esiin vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien välisessä onnistuneessa vuorovaikutuksessa. Hätäkeskuspäivystäjä vastaa hätäpueluihin ja hoitaa tehtävänkäsittelyn tietokoneavusteisesti ja kuulokkeet korvilla. Vuoromestarilla on johdettavanaan hätäkeskussaliin kulloinkin määrätty henkilöstö ja hänen vastuullaan on salin toiminta sekä valvonta. Vuoromestareiden ja päivystäjien vuorovaikutusta

tapahtuu päivystystoimintaan liittyvänä, ryhmäpalavereissa, kehityskeskusteluissa ja muissa vapaamuotoisissa keskustelutilanteissa. Koska työskentely päivystyssalissa on tehtäväsidonnaista ja useimmiten kiireistä niin esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen toteuttamiseen operatiivisessa toiminnassa on rajalliset mahdollisuudet.

K2 Mitkä ovat esimiesten ja alaisten odotukset onnistuneesta vuorovaikutuksesta?

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoitus on kartoittaa, mitkä ovat vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien odotukset onnistuneesta esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta. Odotukset esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta selvitetään kysymällä haastateltavilta, millaista työn onnistumiseen ja arvostukseen liittyvää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta he pitävät tärkeänä. Lisäksi heitä pyydetään kuvailemaan, millaista heidän mielestään olisi esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus parhaimmillaan.

K3 Millaisia seurauksia onnistuneella esimies-alaisviestinnällä on?

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla yritetään selvittää, millaisia seurauksia onnistuneella esimies-alaisviestinnällä on kun tarkastellaan vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien parhaita kokemuksia vuorovaikutuksesta. Näin saatujen kokemusten perusteella voidaan saada yhteisesti jaettavaa tietoa siitä, mitä vaikutusta on hyvin toimivalla esimies-alaisviestinnällä.

K4 Millä tavalla organisaation arvot näkyvät esimies-alaisviestinnässä?

Neljännän tutkimuskysymyksen avulla yritetään selvittää miten organisaation arvot näkyvät esimies-alaisviestinnässä. Hätäkeskuslaitoksen viestintä perustuu yhteiselle arvopohjalle, kuten muukin toiminta. Arvot ohjaavat viestintää antamalla sen toteuttamiselle yhteisesti sovitut linjat. Arvojen tulisi näkyä ja kuulua Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön päivittäisessä viestinnässä. (Hätäkeskuslaitoksen viestintästrategia 2010–2015.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkielmassani käytän laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassaolevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Tutkimuksen tieteenteoreettinen filosofia edustaa fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa, koska tutkimukseen osallistujien omat kokemukset, ajatukset ja tunteet ovat tärkeitä. Fenomenologisessa tutkimuksessa on perusteltua käyttää haastattelua, että voidaan ymmärtää ihmisten kokemuksia ilman tutkijan asettamia ennakoasenteita (Frey, Botan & Kreps 2000, 278). Hirsjärven ym. (2009, 204–205) mukaan haastattelu valitaan usein, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Haastattelussa on mahdollisuus nähdä vastaajan ilmeet ja eleet sekä selventää ja syventää vastauksia esittämällä lisäkysymyksiä. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava saattaa antaa tietoa myös sellaisista aiheista, joita tutkija ei erikseen kysy. Haastattelussa on ratkaisevaa miten haastatteli osaa tulkita haastateltavan vastauksia.

Käytän tutkielmassani teemahaastattelua, koska olen kiinnostunut tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 48) mukaan teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset ovat keskeisiä.

Teemahaastattelun kysymykset laadin Cooperriderin ja Srivastvan (1987) kehittämällä arvostava haastattelu (*Appreciative inquiry*) -menetelmällä, jossa käytetään myönteistä kysymyksen asettelua ja pyritään löytämään ihmisten parhaimmat kokemukset ja onnistumisen tarinat. AI-menetelmä on yhteistoiminnallinen tutkimus siitä, mikä on parasta ihmisissä, organisaatioissa ja heidän ympäristössään. Se sisältää systemaattisen tutkimuksen siitä, mikä antaa elinvoimaa

organisaatiolle tai yhteisölle, kun se on tehokkain, taloudellisin ja inhimillisin. AI-menetelmän käyttämät positiiviset kysymykset vahvistavat organisaation kykyä ymmärtää, ennakoida ja vahvistaa positiivisia mahdollisuuksia. AI-menetelmä olettaa, että jokaisella organisaatiolla ja yhteisöllä on useita hyödyntämättömiä ja arvokkaita positiivisia etuja, kun ihmiset puhuvat menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden kyvyistä tai positiivisesta ytimeästä. (Cooperrider & Whitney 2005, 8.)

Tutkimusmenetelmän valinta on perusteltua, koska tällaista arvostavaa henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvaa lähestymistapaa puheviestinnän tutkimuksessa on käytetty vähän. Lisäksi tutkittavassa organisaatiossa seurataan vuosittain sisäisen viestintäilmaston toimivuutta VMBaro-kyselyn avulla, jolloin kyselyn tuloksia tarkastellaan ongelmalähtöisesti.

Viestintätutkimusta ja -mittareita on usein kritisoitu niiden ongelmakeskeisyydestä ja puutteiden paikantamisen pakkomielteestä. Jatkuvassa muutosprosessissa jää helposti huomaamatta, että jokaisessa työyhteisössä on hyviä asioita, joita kannattaa vaalia ja vahvistaa. Arvostava haastattelu (*Appreciative Inquiry*) -menetelmä perustuu nimensä mukaan siihen, että organisaatioista pyritään löytämään ihmisten parhaimmat kokemukset ja onnistumisen tarinat sekä hyödyntämään niitä organisaation kehittämisessä. Kysymyksenasettelu on myönteinen, ja huomio kiinnitetään siihen, mitä ihmiset osaavat ja minkä he kokevat hyvänä. Menetelmä pyrkii houkuttelemaan työyhteisöstä onnistumisen kokemuksia ja tarinoita eikä vain etsimään vikoja ja puutteita. (Cooperrider & Whitney 2000, Juholinin mukaan 2008b, 246.) Arvostava haastattelu on tutkimus siitä, mikä elävöittää organisaatioita, kun ne toimivat parhaimmillaan. Lähestymistapa eroaa merkittävästi tavanomaisista johtamisen ongelmanratkaisuista, joissa prosessi edellyttää yleensä ongelmien tunnistamista, syiden analysointia, ratkaisujen etsimistä ja toimintasuunnitelman kehittämistä. Arvostavan haastattelun keskeinen tehtävä on päinvastoin tunnistaa ja hyödyntää vahvuuksia korostamalla tekijöitä, jotka elävöittävät organisaatioita (*Discovery*), kuvitellaan, mitä voisi olla (*Dream*), luodaan sosiaalista arkkitehtuuria saada unelmat elämään, ja rakennetaan sitoutumista yhteiseen tulevaisuuteen dialogin ja keskustelun avulla (*Design*) ja löydetään innovatiivisia tapoja liikuttaa organisaatiota lähemmäksi ideaa (*Destiny*). (Griffin, Ludema, Mohr & Whitney 2003.) Lisäksi arvostavan haastattelun tehtävänä on tunnistaa paras ihmisissä ja ympäristössä, havaita asioita, jotka antavat elämän, terveyden, elinvoimaisuuden ja erinomaisuuden, vahvistaa menneisyyden ja nykyisyyden vahvuuksia, onnistumisia, resursseja ja mahdollisuuksia sekä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle (Whitney & Trosten-Bloom 2002, 2).

4.1 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keräämiseen käytin teemahaastattelua. Haastattelin yhteensä 12 henkilöä, jotka olivat Pirkanmaan hätäkeskuksen kuusi lähiesimiehenä toimivaa vuoromestaria ja kuusi hätäkeskuspäivystäjää eri päivystysryhmistä. Päivystäjien valinta tapahtui vapaaehtoisuuteen perustuen. Esittelin tutkimussuunnitelman esimiespalaverissa, jossa oli paikalla hätäkeskuksen johtaja, viestipäällikkö, kaksi asiantuntijaa ja kuusi vuoromestaria. Luvan tutkielman tekemiseen antoi hätäkeskuksen johtaja. Lisäksi asiasta ilmoitettiin sähköpostilla hätäkeskusyksikköön kehityspäällikölle. Haastattelut suoritin yksilöhaastatteluina vuoden 2009 marras- joulukuussa ja vuoden 2010 tammikuussa. Haastattelukysymykset laadin arvostava haastattelu (*Appreciative Inquiry*) -menetelmällä. Haastatteluajat sovin vuoromestareiden kanssa ja haastattelu tapahtui hätäkeskuksen hallinnon tiloissa haastattelijan ja haastateltavan välisenä kahdenkeskisenä keskusteluna etukäteen laaditun teemahaastattelurungon mukaan.

4.2 Aineiston käsittely ja litterointi

Teemahaastattelussa käytettävä haastattelurunko koottiin tutkimusaiheeseen liittyvistä teemoista, joita oli viisi. Teemat jakautuivat alakysymyksiin. Teemahaastattelua varten laadittujen kysymysten toimivuus testattiin esihaastattelun avulla haastattelemalla yhtä päivystäjää, joka ei osallistunut varsinaiseen tutkimukseen. Haastattelut nauhoitettiin diginauhurilla ja haastateltaville selvitetiin aluksi tutkielman tarkoitus, tutkimusmenetelmä ja haastatteluaineiston luottamuksellisuus. Aineisto litteroitiin sanatarkasti ja haastateltavat nimettiin kirjaimilla niin, ettei heitä tunnisteta jälkikäteen tutkimustuloksissa mahdollisesti käytettävistä sitaateista. Haastateltaville kerrottiin lisäksi, että aineistoa käsitellään huolellisesti ja se hävitetään, kun tutkimus on valmistunut.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkielman aineistoa analysoidessani etsin ilmiöitä, jotka antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Hirsjärven ym. (2009, 221–225) mukaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin yrittäessään luoda järjestystä ilmiöihin. Metsämuurosen (2009, 254) mukaan tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset

voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.) Tässä tutkielmassa suoritin sisällönanalyysin niin, että laadin erikseen koosteet vuoromestareiden ja päivystäjien litteroiduista haastatteluaineistoista. Sen jälkeen etsin aineistosta tutkimukselle olennaisia pelkistettyjä ilmauksia, ryhmittelin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ja luokittelin ne eri teemojen perusteella. Lopuksi etsin saadusta luokittelusta vastauksia tutkimuskysymyksiin.

4.4 Eettiset kysymykset

Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät yleiset tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä. Periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen on jokaisen yksittäisen tutkijan vastuulla. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Lähtökohtana tutkimuksessa tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Lisäksi ihmisten itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan antamalla ihmisille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–25.) Kuulan (2006, 145) mukaan organisaatioiden työtä ja työntekijöitä tutkittaessa tutkimuslupa pitää ensin saada organisaation johdolta ja vasta tämän jälkeen itse tutkittavilta. Tämä saattaa asettaa haasteita ehdottoman vapaaehtoisuuden periaatteen toteutumiselle. Työntekijät voivat kokea oikeudekseen itse päättää osallistumisestaan tai osallistumatta jättämisestään. Toisaalta organisaation tasolla annettu lupa tutkia ymmärretään velvollisuudeksi osallistua. Laadullisessa tutkimuksessa on toisinaan vaikea ratkaista sitä, milloin tutkimusjulkaisuun sisällytetty suora aineistositaatti muine taustatietoineen on tehty täysin tunnistamattomaksi. Henkilötietolain tulkinnan mukaan tunnistamiseksi katsotaan tilanne, jossa yksittäinen henkilö tulee tutkimustekstissä kohtuullisen vaivattomasti kenen tahansa lukijan tunnistamaksi. Jos tutkittava on itse kertonut läheisilleen osallistuneensa tiettyyn tutkimukseen ja hänet voidaan tunnistaa, kysymys on ensisijaisesti tutkimuseettinen eikä oikeudellinen. (Kuula 2006, 205.) Tässä tutkielmassa eettiset periaatteet huomioitiin kysymällä ensin tutkimuslupa tutkittavan organisaatioyksikön johdolta ja sen jälkeen tutkittavilta.

Haastateltaville kerrottiin myös, että aineiston käsittely on luottamuksellista ja että he voivat myöhemmin kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Lisäksi heille selvitettiin, että tutkielmaan mahdollisesti sisällytetyt aineistositaatit tehdään tunnistamattomaksi ja tutkielman valmistuttua haastatteluaineisto hävitetään. Lopuksi haastateltaville vakuutettiin, että haastateltavien vastaukset pysyvät haastattelijan ja yksittäisen haastateltavan välisenä luottamuksellisena tietona tutkielman eri vaiheissa ja vielä tutkielman valmistumisen jälkeenkin.

5 TULOKSET

5.1 Onnistunut esimies-alaisviestintä ja hyvän vuorovaikutuksen piirteet

Tulosten perusteella onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementteinä voidaan pitää tuen antamista ja saamista, molemminpuolista luottamusta, palautevuorovaikutusta, avoimuutta, nonverbaalista viestintää ja rakentavaa keskustelua. Hyvän esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen piirteinä aineistosta nousee esiin avuliaisuus, arvostus, empaattisuus, huumori, jämäkkyys, kunnioitus, rauhallisuus, rehellisyys, sosiaalisuus ja ystävällisyys.

5.2 Tuen antaminen ja saaminen onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementtinä

Tulosten perusteella yhtenä keskeisenä onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementtinä voidaan pitää tuen antamista ja saamista. Haastateltavia pyydettiin erikseen kuvaamaan tuen antamiseen ja saamiseen liittyviä parhaimpia kokemuksiaan. Lisäksi tuen saaminen nousi esille päivystäjien kuvatessa parhaita kokemuksiaan esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Vuoromestarit kertoivat antavansa tukea myötäkuuntelemalla päivystäjän vastaanottamaa hätäpuhelua ja auttamalla tarvittaessa mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Päivystäjät kysyvät heiltä paljon halutessaan varmistusta hälyttämiseen, hälyttämättä jättämispäätöksiin, aluetuntemukseen, hälytettäviin yksiköihin tai lisähälytyksiin liittyviin toimenpiteisiin. Yksi vuoromestari kuvaili onnistuneeksi vuorovaikutukseksi tilannetta, jossa hän on yhdessä päivystäjän kanssa ratkaissut jonkun vaikean ongelman. Osa vuoromestareista kertoi kuuntelevansa, seuraavansa ja ennakoivansa toimintaa mutta antavansa apua oma-aloitteisesti vain kun on huomannut, että päivystäjä sitä tarvitsee.

Ainakin sillä tavalla, kun seuraa johonkin paikkaan, johon pitäisi ehdottomasti hälyttää, kun päivystäjä meinaa tehdä hälyttämättä jättämis päätöksen tai, kun päivystäjälle tulee kysymys tehdäänkö näin. VME

Tuen antaminen päivystäjälle on vuoromestarin tärkeimpiä tehtäviä mitä siellä on, kun meillä on nykyään mahdollisuus siihen myötäkuunteluun, pystytään olemaan päivystäjän tukena, ja se on apuna siinä ratkaisussa. VMB

(--) työhön liittyvää tukea tulee annettua ihan päivittäin, että kauhean paljon tuolla salissa kysytään, päivystäjä sen asian osais itsekin hoitaa mutta haluaa varmistusta vuoromestarilta. VMA

Kaikilla päivystäjillä on kokemuksia vuoromestarin antamaan tukeen liittyvästä onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Parhaana pidetään sitä, että vuoromestari tulee oma-aloitteisesti auttamaan ja johtaa ja antaa selkeitä ohjeita varsinkin vaativissa tilanteissa. Osa päivystäjistä on kokenut positiivisena ja hyvin toimivana tilanteen, kun vuoromestari on ottanut puhelun kuunteluun tai auttanut osoitteen paikantamisessa palohälytystehtävässä. Yhden päivystäjän mielestä vuoromestari on ystävällinen ja häneltä saa kyllä vastauksen, kun osaa esittää asian rauhallisesti. Eräs päivystäjä on kokenut myönteisenä vuoromestarin antaman avun, kun kaikki sairaankuljetusyksiköt ovat olleet varattuina. Toinen päivystäjä on kokenut myönteisenä karttaohjelman käyttöön liittyvän avunsaannin.

No jos on joku vaikee keikka niin sieltä tulee joko pyytämällä tai pyytämättä (--) se on paras kun tulee ja auttaa. HPD

Osa päivystäjistä kuvailee onnistuneena vuorovaikutuksena vuoromestarilta saamaansa emotionaalista tukea vaativan tehtävän jälkeen.

Se on hienoa, että vuoromestari on tällainen, että kuulee ja näkeekin jos on sitten alakuloinen tai hiljainen jonkun tehtävän jälkeen. HPB

(--) se aina tuli ja se aina oli siinä ja se heti hoksas ei ollut semmonen tunne, että sää jäit yksin niitten asioitten kanssa ei tarvinnu es pyytää vaan se oli siinä sillä oli tuntosarvet sillai (--) se on empaattinen ihminen. HPF

Jotkut päivystäjät kertovat työhön ja tuen saamiseen liittyvää vuorovaikutusta tapahtuvan enemmän muiden päivystäjien kuin vuoromestarin kanssa. Ryhmänä toimiminen varsinkin vaativammassa tilanteessa antaa yhdessä tekemisen ja yhdessä onnistumisen tunteen.

Kaikki päivystäjät kertoivat antaneensa vuoromestarille tukea oma-aloitteisesti tai kun vuoromestari on sitä erikseen pyytänyt. Tuen antaminen on liittynyt ohjeistukseen tai erityisosaamiseen kuten esim. tietojärjestelmien käyttöön, kielitaitoon ja tehtävänkäsittelyyn liittyvään taustatyöhön. Yksi päivystäjä kertoi tuen antamista tapahtuvan harvoin.

Kyllä kai sellasia tilanteita on ollut että saatankin tietää jonkun asian (--) ohje voin antaa jos mää tiedän miten se menee varsinkin, jos hän sitä kysyy, se on niin tilanteesta kiinni. HPB

Kyllä se vuoromestari aina joskus sanoo, että hyvä huomio kun sanoit (--). HPA

Kaikilla vuoromestareilla on myönteisiä kokemuksia päivystäjien antamasta työhön liittyvästä tuesta. Päivystystyötä kuvataan tiimityöskentelyksi, jota vuoromestari johtaa ja ryhmässä kaikki tukevat toisiaan. Eräs vuoromestari kuvailee tilannetta jolloin hän on voinut itseään nolaamatta kysyä neuvoa eri toimialojen kokemusta omaavilta päivystäjiltä. Hän painottaa kuitenkin, että vastuu on silti edelleen vuoromestarilla. Toinen vuoromestari kertoi saaneensa päivystäjiltä tukea ristiriitatilanteen hoitamisessa.

No sanotaan, että semmonen asiantuntevuus jossain tilanteessa (--) kyllä se mukava on kun joku päivystäjistä tietää asian (--) kun joltakin löytyy vastaus, kun apteekin hyllyltä niin kyllä se varmaan on hyvää vuorovaikutusta. VMC

On hiljaisia ja aktiivisia, jotka vaikuttaa koko ajan ympäristöönsä, tekee tavallaan sitä sosiaalista työtä, vaikkei sitä kenellekään siellä ole tehtäväksi annettu. VMB

Yhden vuoromestarin mielestä esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on parhaimmillaan nonverbaalista viestintää, ja toinen vuoromestari kertoo saaneensa päivystäjiltä nonverbaalista tukea ristiriitatilanteen hoitamisessa. Eräs vuoromestari kertoo päivystäjän sanoneen, ettei hänen tarvitse kuin kävellä tämän selän taakse niin asia ratkeaa. Esimerkkinä nonverbaalisesta viestinnästä vuoromestari kertoo ottavansa puhelun myötäkuunteluun, kun päivystäjä nostaa kätensä.

(--) joku sano tossa sillai jotenkin, että kun kävelee sinne selän taakse niin tulee semmonen tunne, että asiat ratkee. VME

(--) joittenkin päivystäjien kohdalla, se edellyttää, että se on kaksisuuntaista, vuoromestari seuraa sitä päivystäjän toimintaa ja osaa lukea sitä siihen riittää yksi tai kaksi merkkiä, että ruvetaan hoitaan. VMB

(--) se tuki tulee lähinnä sitten siinä, että kun sää osaat oikein sanakääntein pitää alaistesi puolta, taikka tukee ristiriitatilanteissa. Sieltä tulee se semmonen sanaton viestintä, että tää nyt menee näin. VMF

Osa päivystäjistä kuvaa myönteisenä kokemuksena nonverbaalista esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta.

(--) jos nostaa käden niin kyllä se tulee kyllä se jostain aina ilmaantuu se vuoromestari. HPE

Mun ei tarvi kun sormia napsauttaa niin se (vuoromestari) tulee. HPA

Tulosten perusteella tuen antamista tapahtuu päivittäin ja sitä pidetään vuoromestareiden tärkeimpänä tehtävänä. Vuoromestarit seuraavat toimintaa, myötäkuuntelevat hätäpuhelua ja antavat tukea tarvittaessa erityisesti vaativien ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Päivystäjät pitävät parhaana tilannetta, jossa vuoromestari tulee oma-aloitteisesti auttamaan ja johtaa sekä antaa selkeitä ohjeita varsinkin vaativissa tilanteissa. Osa päivystäjistä kuvailee onnistuneena vuorovaikutuksena vuoromestarilta saamaansa emotionaalista tukea vaativan tehtävän jälkeen.

Vuoromestareilla on hyviä kokemuksia myös tuen saamisesta päivystäjiltä. Toisaalta päivystystyötä kuvataan tiimityöskentelyksi, jota vuoromestari johtaa ja ryhmässä kaikki tukevat toisiaan. Joidenkin päivystäjien mielestä ryhmänä toimiminen varsinkin vaativammassa tilanteessa antaa yhdessä tekemisen ja yhdessä onnistumisen tunteen.

5.3 Esimiehen ja alaisen välinen viestintäsuhde

Esimiehen ja alaisen välistä viestintäsuhteesta voi saada käsityksen, kun eräs vuoromestari kuvailee johdon aiemmin antamaa palautetta vuoromestareille, että heidän pitäisi olla enemmän valvojia. Hänen mielestään päivystäjälle aiheutuisi paineita, jos heidän työhönsä kaiken aikaa puututtaisiin. Kun hän myötäkuuntelee päivystäjän puhelua, niin asioiden pitää olla todella merkittäviä, että hän puuttuu niihin. Hän kuvailee vuoromestarin ja päivystäjän välistä vuorovaikutusta avoimeksi. Vuoromestari kertoo kokevansa itsekkin onnistumisen tunteen, jos päivystäjä onnistuu. Hän pitää päivystäjiä tavallaan kavereinaan, vaikka esimiehen ei hänen mielestään ehkä näin kuuluisi tehdä. Toinen vuoromestari muistuttaa, että hätäkeskusorganisaation tärkein osa on päivystyshenkilöstö, joka vastaa hätäpuheluihin ja välittää apua. Vuoromestari valvoo salin toimintaa eikä konkreettisesti puutu päivystystoimintaan. Eräs vuoromestari painottaa, että kun päivystäjät kysyvät häneltä neuvoja tai ohjeita niin hän vastaa yhdessä päivystäjän kanssa.

Mää koen tyydytyksen jos päivystäjä onnistuu (--) mää koen ne tavallaan kavereikseni vaikka esimiehen ei kuuluis siinä toiminnassa mulle tulee onnistumisen tunne kai sitä kautta rantain hakee siinä on taustalla sellanen, että siinä on munkin vaikutusta kun ne onnistuu. VME

Aineiston perusteella myös päivystäjien kokemuksista välittyy esimiehen ja alaisen välinen viestintäsuhde. Vuoromestarin rooli korostuu niin, että se on määrätietoista ja ammattimaista. Vuoromestaria pidetään henkilönä, jolle pystyy sanomaan asioita. Yksi päivystäjä toivoo, ettei vuoromestari ole aina linnoittautuneena pöytänsä takana vaan tulee niin, että hänen kanssaan on mahdollista keskustella. Toinen päivystäjä kertoo, että jos hän tarvitsee apua, niin vuoromestari tulee lähelle eikä koskaan hermostu ja hänellä on aina ystävälliset vastaukset.

5.4 Palautevuorovaikutus onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementtinä

Tulosten perusteella yhtenä onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementtinä voidaan pitää esimiehen ja alaisen välistä palautevuorovaikutusta. Haastateltavia pyydettiin erikseen kuvailemaan palautteen antamiseen ja saamiseen liittyviä parhaimpia kokemuksia sekä osaamiseen ja kehittymiseen liittyvää palautetta. Palautteen antamista ja saamista käsitellään erikseen päivittäistoiminnassa ja kehityskeskustelussa.

5.4.1 Palautevuorovaikutus päivittäistoiminnassa

Puolet vuoromestareista kuvaili hyvänä vuorovaikutuksena positiivisen palautteen antamista erityisesti vaativan tehtävän tai tilanteen jälkeen. Yksi vuoromestari on antanut positiivista palautetta välittömänä, kun hälytys on mennyt hyvin. Hänen mukaansa traumaattisissa tilanteissa välitön palaute edesauttaa nopeaa palautumista, jos joku asia on jäänyt vaivaamaan. Toinen vuoromestari kertoo antavansa positiivista palautetta vaativammissa tilanteissa.

Kyllä jos se päivystäjä tekee työnsä hyvin tai sanotaan, että päivystäjä on tehnyt parhaansa mitä nyt voi tehdä, että on vaikea tehtävä tai on liittynyt paikantamista, niin kyllä mää siitä sitten annan palautetta, mutta se on sen tilanteen mukaan vaativimmissa tilanteissa. VMB

Eräs vuoromestari kuvaa hyvänä kokemuksena tilannetta, jossa on ollut aihetta antaa päivystäjälle tai päivystäjär ryhmälle kiitosta hyvin raskaan työvuoron jälkeen.

(--) hyvin hoidetun tehtävän jälkeen (--) nyt puhutaan jostain (--) tilanteesta joka on kestänyt muutaman vaikka nyt kaksi kolmekin tuntia ja siinä on istunut yks ihminen siinä luurin ääressä ja irrotettu hoitamaan tätä yhtä tehtävää sen jälkeen on kyllä hyvä (--) sanoo, että hyvin hoidettu. VMC

Yksi vuoromestari kertoo antavansa pääasiassa positiivista palautetta heti, kun joku asia menee hyvin, lyhyesti työn lomassa, tehtävän jälkeen tai kun päivystäjä on sopivasti tauolla. Hän yrittää tietoisesti lisätä palautteen antamista, koska sen tärkeyttä on korostettu. Hänellä on myönteinen kokemus vuorovaikutuksen onnistumisesta myös tilanteessa, jossa hän on antanut korjaavaa palautetta. Toinen vuoromestari kertoo antavansa sekä positiivista että korjaavaa palautetta heti tehtävän käsittelyn jälkeen.

Kyllä kai se laadullinen arviointi tulee salissa päivittäin. VMD

Päivystäjillä on erilaisia kokemuksia vuoromestarille antamastaan palautteesta. Osa päivystäjistä kertoo antaneensa vuoromestarille positiivista palautetta kiitoksena saamastaan avusta. Yksi päivystäjä kertoo antaneensa omaan erityisosaamiseensa liittyvää palautetta. Muut päivystäjät

kertovat tehneensä kehitysehdotuksia, ottaneensa asioita puheeksi tai piristäneensä vuoromestarin päivää humoristisilla ”sutkautuksilla”.

No tuleehan ne sitten näissä niinkun vastavetoisesti kun sitä oon saanut itse niin voi mennä parin päivän päästä, että hyvä kun sää autoit mua. Hyvä, että kuulit sen ja hyvä, että korjasit sen. HPB

Kyllä meillä pystyy sanoon emmää sitä kaikkien kuullen sano ja sitten jos ei se tiedä niin se sanoo, että otetaan asioista selvää voi ottaa asioita puheeks. HPA

Melkein kaikilla vuoromestareilla on myönteisiä kokemuksia päivittäistoimintaan liittyvästä päivystäjien antamasta palautteesta. Puolet vuoromestareista kertoi saaneensa positiivista palautetta kiitoksena antamastaan avusta. Yksi vuoromestari pitää parhaana vuorovaikutuksena kahden keskistä keskustelua, jossa päivystäjä uskaltaa antaa hänelle palautetta. Puolet vuoromestareista on saanut työilmapiiriin liittyvää positiivista palautetta. Päivystäjät ovat antaneet positiivista palautetta, kun vuoromestari on saanut lopetettua negatiivisen keskustelun salissa. Toiselle vuoromestarille on annettu positiivista palautetta siitä, että salissa vallitsee tasapainoinen ja harmoninen ilmapiiri ja töissä on hyvä olla. Yhden vuoromestarin mukaan työhön liittyvä palaute alaiselta esimiehelle käsitellään kehityskeskustelussa. Eräs vuoromestari pitää hyvänä asiana varsinkin asiallista ja molemminpuolista palautetta.

(--) asiallinen palaute se on aina tervetullutta ja kyllä sitä tulee ja en mää sitä moiti se on suola tähän hommaan, että puolin ja toisin annetaan sitä palautetta(--).VMF

Osa vuoromestareista ei ole saanut varsinaisesti suullista palautetta mutta on kokenut, että työyhteisön ilmapiiristä heijastuu onnistuminen ja avoimuus.

No suoranaista palautetta alaisten kohdalta ei mun työstä ole mutta tavallaan se työyhteisön ilmapiiri heijastaa sitä, että jollain tavalla olen onnistunut kun päivystäjät on avoimia kun se työyhteisö on avoin molempiin suuntiin. VMB

Kaikki päivystäjät kertoivat saaneensa päivittäistoiminnassa positiivista palautetta. Osa päivystäjistä kuvaili parhaita kokemuksiaan palautteen saamisesta välittömänä.

Hyvin vedetty pärjäsit hyvin ne tulee välittömänä. HPF

Kun oli tulipalo ja annoin ohjeita ilmoittajalle, kyllä sitten vuoromestari antoi hyvää palautetta, sanoi, että hyvin toimittu se tuli niinkun heti. HPC

(--) mää oon tehny jonkun päätöksen ja hän on sanonut, että ihan oikein hyvin toimit ihan hyvin perustelit. HPA

Yhden päivystäjän mielestä palaute tulee usein jälkikäteen mutta vuoromestari saattaa työn lomassakin sanoa, että hyvin hoidettu tai rauhallisesti toimittu. Toisen päivystäjän mielestä positiivinen palaute tulee nopeasti mutta negatiivinen palaute jää aina paremmin mieleen. Eräs

päivystäjä muisteli saaneensa joskus sähköpostillakin positiivista palautetta. Hän arvelee palautetta tulevan ennemminkin oman työn kuin esimiehen kautta.

Positiivisen palautteen saaminen on mukavaa mutta kukapa siitä ei tykkäis jos joskus jotain kiitoksiakin saisi. HPD

Yhteenvedona esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta päivittäistoiminnassa voidaan todeta, että puolet vuoromestareista antaa positiivista palautetta erityisesti vaativan tehtävän, tilanteen tai raskaan työvuoron jälkeen. Osa vuoromestareista antaa sekä positiivista että korjaavaa palautetta välittömänä tehtävän käsittelyn jälkeen. Osa päivystäjistä oli antanut vuoromestarille positiivista palautetta kiitoksena saamastaan avusta. Vain yksi päivystäjä oli antanut vuoromestarille korjaavaksi tulkittavaa palautetta.

5.4.2 Palautevuorovaikutus kehityskeskustelussa

Vuoromestareiden mielestä on hyvä asia antaa päivystäjälle tunnustusta, jos hänen osaamisessaan on tapahtunut kehittymistä. Yhden vuoromestarin mielestä jokaiselle päivystäjälle voi antaa osaamisesta positiivista palautetta. Osalle päivystäjistä voi antaa positiivisen palautteen lisäksi korjaavaa palautetta. Eräs vuoromestari pitää palautteen antamista kehityskeskustelussa helpompana kuin työn ohessa. Hänen mielestään kehittymiseen liittyvän palautteen antaminen vahvistaa päivystäjän työssä jaksamista. Toinen vuoromestari pitää vuorovaikutusta onnistuneena, kun korjaavan palautteen antaminen tapahtuu keskinäisessä yhteisymmärryksessä ilman erimielisyyttä. Hän ei pidä korjaavan palautteen antamista vaikeana asiana.

Sää oot tällä osa-alueella parantanut huomattavasti (--) vastaavasti täytyy sitten myöskin osata sanoa, että tässä on nyt parantamisen aihetta ja sitten täytyy ruotia auki mikä siihen on vaikuttanut (--).VMC

(--) hän on seuraavaan keskusteluun parantanut ja hän itse kokee sen onnistumisen tunteensa (--) annetaan ilman muuta siitä positiivista palautetta kyllä se on (--) asianomaiselle henkilölle tunnetta nostattava tilanne, että se huomioidaan (--).VMF

Ylipäättään se että päivystäjä saa esimieheltään semmoisen tunnustuksen, että olet kehittynyt ja että olet siinä mielessä oikealla tiellä heittomerkeissä sanottuna. VMC

Puolet vuoromestareista kuvaili kokemuksiaan kehityskeskustelussa saadusta palautteesta. Yksi vuoromestari kertoi saaneensa kehityskeskustelussa positiivista palautetta päivystäjältä, kun häneltä on aina saanut tukea tarvittaessa. Toisen vuoromestarin mielestä esimiehen tehtäviin kuuluu myös korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Eräs vuoromestari muistaa erityisen onnistuneena kehityskeskustelun, jossa hän on saanut päivystäjältä korjaavaa palautetta.

Sen mää muistan aina, kun mää sain semmosta korjaavaa palautetta (--) se johtui semmosesta väärinymmärryksestä koin sen sellasena, että nyt meillon semmonen keskustelu niinkun pitääkin olla. Jos mää erityisiä onnistumisia muistan, niin sen mää muistan. VME

(--) useimmiten se tapahtuu vaan ylhäältä alaspäin palaute. VMA

Päivystäjillä on erilaisia kokemuksia kehityskeskustelussa saadusta palautteesta. Puolet päivystäjistä kuvailee parhaimpana kokemuksenaan erityisosaamisesta saatua positiivista palautetta.

Tietysti jos on joku erityisalue jos tietää jostakin paremmin kuin muut, että vuoromestari ymmärtää sen. HPC

Yhden päivystäjän mielestä palautetta omasta toiminnasta ei liikaa tule ja asiaan saattaa vaikuttaa vuoromestareiden vaihtuminen. Eräs päivystäjä kertoo saaneensa osaamiseen liittyvää positiivista palautetta ennemminkin päivittäistoiminnassa kuin kehityskeskustelussa. Yhden päivystäjän mielestä vuoromestarin antamasta korjaavasta palautteesta voi keskustella ja oman mielipiteensä voi perustella.

Sitten on osioita missä on vaikka kehittynytkin. Niin toi osa-alue sulla on huippuprosentit ja sitten on toi alue. Onko kiinnostus lopahtanut? Niistä pystyy kuitenkin keskusteleen. HPB

Osa päivystäjistä kaipaa osaamisen mittaamiseen toiminnan laadun määrittelyä sen sijaan, että päivystäjän suoritusta mitataan vain määrällisinä lukuina. Osa päivystäjistä pitää parhaimpana kokemuksena tietotaidon todentamisen suorittamiseen liittyvää esimiehen antamaa positiivista palautetta. Eräs päivystäjä kertoo, että hänellä on hyviä kokemuksia kehittymiseen liittyvästä palautteesta mutta hänelle riittää kun hän osaa perustyön. Yhdellä päivystäjällä ei ole vielä paljon kokemuksia kehittymiseen liittyvästä palautteesta, mutta myönteisenä hän on kokenut vuoromestarin ehdotuksen koulutukseen hakeutumisesta.

Kehityskeskustelussa tapahtuva palautevuorovaikutus liittyy päivystäjän osaamiseen ja kehittymiseen. Vuoromestareiden mielestä on tärkeätä antaa päivystäjälle tunnustusta kehitymisestä. Erään vuoromestarin mukaan positiivinen palaute vahvistaa päivystäjän työssä jaksamista. Puolet päivystäjistä kuvailee parhaimpana kokemuksenaan erityisosaamisesta saatua positiivista palautetta. Osa päivystäjistä kaipaa osaamisen mittaamiseen toiminnan laadun määrittelyä sen sijaan, että päivystäjän suoritusta mitataan vain määrällisinä lukuina. Yhden päivystäjän mielestä vuoromestarin antamasta korjaavasta palautteesta voi keskustella ja oman mielipiteensä voi perustella. Eräs vuoromestari muistaa erityisen onnistuneena kehityskeskustelun, jossa hän on saanut päivystäjältä korjaavaa palautetta. Yksi vuoromestari kertoi saaneensa kehityskeskustelussa positiivista palautetta päivystäjältä, kun häneltä on aina saanut tukea tarvittaessa.

5.5 Luottamus onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementtinä

Tulosten perusteella yhtenä keskeisenä onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementtinä voidaan pitää molemminpuolista luottamusta. Osa haastateltavista otti esille luottamukseen liittyviä kokemuksiaan ilman, että sitä heiltä erikseen kysyttiin.

Puolet vuoromestareista kuvaili luottamukseen liittyviä parhaita kokemuksia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamuksen osoituksena pidetään sitä, että päivystäjät kysyvät vuoromestarilta paljon neuvoja. Toisaalta vuoromestari luottaa päivystäjän osaamiseen ja kykyyn hoitaa tehtäviään. Yksi vuoromestari kuvaili molemminpuolista luottamuksen tunnetta tilanteessa, jossa hän on osannut puuttua ristiriitatilanteeseen tarpeeksi ajoissa. Toisen vuoromestarin mielestä vuoromestarin ja päivystäjän välinen vuorovaikutus on luottamuksellista ja tasavertaista keskustelua, jossa voi puhua muistakin asioista kun työasioista.

Sen ainakin koen positiivisena, että paljon kysyy (--) kun ne kysyy multa niin se on sellanen luottamuksen osoitus luottaa, että päivystäjä saa vastuuta pois itseltään, päivystäjän vastuuhan on aika kova. VME

(--) se oikeastaan se paras tunne (--) että sulla on se luotto niihin alaisiisi kun me tiedetään suurin piirtein, että meillä tulee tehtäviä sinä voit panna kenet hyvänsä (--) toimipisteeseen tai mihin pöytään vaan henkilöön luottaa ja kunnioittaa, että pärjää siinä. VMF

Yksi päivystäjä mainitsi onnistuneena esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutuksena luottamuksen esimieheen. Toisen päivystäjän mielestä vuoromestari luottaa päivystäjän kykyyn hoitaa tehtäviään.

Se luottaa niinkun siihen mitä me tehdään, ei se koko ajan nypi, ei se käy koko ajan siellä langoilla kuuntelemassa. HPA

(--) niin ja semmonen luottamus kun se syntyy, että siellä on ammattitaitoinen kaveri. HPB

Tulosten perusteella voidaan todeta, että luottamus liittyi molemminpuoliseen ammatinhallintaan, esimiehen antamaan tukeen ja ristiriitatilanteeseen puuttumiseen. Lisäksi eräs vuoromestari kuvaili esimiehen ja alaisen välistä keskustelua tasavertaiseksi ja luottamukselliseksi.

5.6 Esimiesten ja alaisten kokemukset vuorovaikutuksesta kehityskeskustelussa

Vuoromestarit kuvailivat erilaisia kokemuksia onnistuneesta vuorovaikutuksesta kehityskeskustelussa. Vuorovaikutus kehityskeskustelussa on onnistunut, kun päivystäjä on etukäteen hyvin valmistautunut ja on ottanut puheeksi tulostavoitteisiin vaikuttavia asioita, joita

on huomannut päivystyssalissa työskennellessään. Vuorovaikutus on onnistunut, kun keskustelutapahtuma on ollut positiivinen eikä siitä ole jäänyt jälkeensä enää keskusteltavaa. Erään vuoromestarin mielestä kehityskeskustelu on lähiesimiehen ja alaisen luottamuksellinen keskustelu, jossa molemmilla on mahdollisuus rakentavasti keskustella.

(--) lähiesimiehen ja alaisen luottamuksellinen keskustelu ja jos tällä päivystäjällä on joku ongelma on se sitten työhön liittyvä tai mikä tahansa (--) niin se olis sitä rakentavaa keskustelua, että se ei tulis sieltä joka pitäis olla vuoromestarilla ei tulis sellainen tieto, että se ei tule sieltä nurkan takaa. VMC

Yhden vuoromestarin mielestä nykyisessä kehityskeskustelussa olisi kehittämisen tarvetta sillä päivystäjät eivät uskalla olla avoimesti eri mieltä, kun he pelkäävät sen vaikuttavan henkilökohtaiseen suorituserivointiin. Toinen vuoromestari muistaa erityisen onnistuneena kehityskeskustelun, kun hän on saanut päivystäjältä korjaavaa palautetta.

Osa päivystäjistä pitää vuorovaikutusta onnistuneena, kun kehityskeskustelun jälkeen on jäänyt positiivinen olo tai ilmapiiri. Yhden päivystäjän mielestä vuorovaikutus on onnistunut, kun hän on saanut sanottua omat mielipiteensä ja päässyt itseään tyydyttävään ratkaisuun. Toisen päivystäjän mielestä keskustelu on ollut avointa ja hän on voinut perustella oman mielipiteensä.

Kehityskeskustelun jälkeen jää semmonen positiivinen ilmapiiri. Vuoromestari näkee, että on tärkeä henkilö siinä ryhmässä. HPC

5.7 Rakentava keskustelu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa

Puolet vuoromestareista pitää parhaana kokemuksena tilannetta, jossa he ovat onnistuneet lopettamaan negatiivisen keskustelun tai saaneet laukaistua ristiriitatilanteen puuttumalla asiaan varhaisessa vaiheessa. Yksi vuoromestari kertoi antavansa korjaavaa palautetta rakentavassa hengessä eikä hänen ole tarvinnut suuttua kenellekään. Toisen vuoromestarin mielestä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on helpompaa jos asioista keskustellaan positiivisesti.

(--) että saa sen ristiriitatilanteen laukastua, että siitä ei tule viikkojen ongelmaa. Se on se varhaisen puuttumisen kynnyksellä sää saat sen positiivisen laukasun sille tilanteelle. VMF

Päivystäjillä on erilaisia kokemuksia rakentavasta keskustelusta vuoromestarin kanssa. Yksi päivystäjä on kokenut, että oman mielipiteen pystyy kyllä perustelemaan. Toinen päivystäjä kertoo esittäneensä kehitysehdotuksen, jonka vuoromestari on vienyt eteenpäin. Erään päivystäjän mielestä ryhmäpalaverissa on helpompi sanoa vuoromestarille omat mielipiteensä, koska silloin ei negatiivinen palaute henkilöidy sanojaan.

Jos sulla on hyvä ajatus niin tulee puhelu ja se jää. HPF

Jos sää saat sen oman ajatukses, että se johtaa johonkin (--) jos osaa perustella. HPD

5.8 Esimiesten ja alaisten kokemukset vuorovaikutuksesta ryhmäpalaverissa

Vuoromestareiden kokemusten perusteella vuorovaikutus ryhmäpalavereissa toimii hyvin. Palavereissa on keskusteltu avoimesti niin oikeusturvaan kuin työhyvinvointiinkin liittyvistä asioista. Vuoromestari on antanut ryhmälle positiivista tai korjaavaa palautetta. Ryhmänä on voitu puhua yhdessä sekä työhön että omaan henkilökohtaiseen elämään vaikuttavista asioista, jotka painavat. Ryhmäpalaverissa on mahdollista tiedottaa ajankohtaisista asioista koko ryhmälle. Lisäksi saattaa kevennyksenä olla huumoriakin mikä vapauttaa ilmapiiriä.

Jos nyt puhutaan näistä ryhmän omista palavereista, niin siinä tällainen jonkinasteinen tiedonkulku aiheuttaa aina positiivista ilmapiiriä. Joku on voinut kuulla asioista jotain, kun päästään sanoon kaikille, että faktaahan siinä vaan puhutaan. Saadaan ne päivänpolttavat asiat varmasti kaikkien tietoon. VMC

Jos jollakin on sellanen asia, että tämä nyt vaikuttaa mun käyttäytymiseen, se helpottaa omaa ja vuoron suhtautumista siihen tilanteeseen. VMF

Osa päivystäjistä on kokenut onnistuneina ryhmäpalaverit, joissa vuoromestari on alustanut aiheen ja kysynyt ryhmältä mielipiteitä, osannut kuunnella ja ylläpitää keskustelua. Yksi päivystäjä on kokenut myönteisenä yhteisen avoimen keskustelun ryhmän asioista. Toisen päivystäjän mielestä lähiesimies osaa esittää asian ymmärrettävästi ja luotettavasti. Eräs päivystäjä kuvailee ryhmän yhteisiä palavereita rennoiksi tilanteiksi, joissa tuntee kuuluvansa ryhmään ja uskaltaa sanoa mielipiteensä.

(--) lähiesimies on se joka sitten kertoo sen asian oikean laidan loppuviimeks. HPA

(--) tunnet kuuluvasi siihen porukkaan siinä sit uskaltautuu sanomaan. HPF

5.9 Esimiesten ja alaisten kokemukset vuorovaikutuksesta muussa keskustelussa

Puolet vuoromestareista kertoo voivansa keskustella päivystäjien kanssa muistakin kuin työasioista päivystyssalin kahviossa tai kahden kesken vuoromestarin huoneessa. Yhden vuoromestarin mukaan muu keskustelu päivystäjien kanssa rajoittuu kahvipöytäkeskusteluihin. Toinen vuoromestari kertoo aistivansa yleisilmapiirin nonverbaalisena viestintänä. Hän sanoo myös kuuntelevansa, jos päivystäjillä on asiaa.

Päivystäjä vinkkaa, että mulla on vähän asiaa, jos en mää kuuntele sitä niin mää jään kohta puhuun yksin, (--) meidän työ perustuu siihen vuorovaikutukseen. VMD

Erään vuoromestarin mielestä keskinäinen vuorovaikutus muista kuin työasioista on vaikeaa työn ohessa. Vastaavasti tauoilla ei hänen mielestään pitäisi puhua työasioista. Yhden vuoromestarin

mielestä ryhmän sisäinen viestintä muissakin kuin työasioissa lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toinen vuoromestari kertoo, että ryhmä on ihan mielellään lähtenyt mukaan vapaa-ajan virkistystoimintaan. Yhteisissä virkistystapahtumissa käydään yleensä vapaamuotoista keskustelua mutta saatetaan puhua työasioistakin.

Päivystäjät kuvailivat erilaisia myönteisiä kokemuksia esimiehen ja alaisen välisessä muussa keskustelussa. Yksi päivystäjä kuvaili hienoiksi hetkiä, jolloin on tauolla keskustellut vuoromestarin kanssa vapaa-aikaan liittyvistä asioista. Hän kertoi, että jos häntä painaa joku asia niin hän voi työn lomassa mennä kertomaan vuoromestarille, että hänellä on asiaa. Toinen päivystäjä kertoi, että työasiat, jotka liittyvät johonkin tehtävään keskustellaan päivystyssalissa. Muut tärkeät asiat keskustellaan kahden kesken vuoromestarin huoneessa. Hänen mielestään on myönteistä, että vuoromestari osallistuu virkistystoimintaan. Yksi päivystäjä on keskustellut vuoromestarin kanssa yhteisestä harrastuksesta. Toinen päivystäjä kertoi, että keskustelumahdollisuuksia on, jos haluaa, ja vuoromestarin kanssa pystyy keskustelemaan mahdollisista väsyneenä puolin ja toisin sanotuista negatiivisistakin asioista. Eräs päivystäjä kertoi, että hän voi keskustella vuoromestarin kaikista asioista.

5.10 Odotukset onnistuneesta esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää, mitkä ovat vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien odotukset onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Haastateltavilta kysyttiin, millaista esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta he pitävät tärkeänä tai millaista olisi heidän mielestään onnistunut esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus.

Yli puolet vuoromestareista pitää tärkeänä palautteen antamista tilanteen mukaan positiivisena tai korjaavana. Tärkeänä pidetään myös palautteen antamista oikea-aikaisena, välittömänä, suorana ja rehellisenä. Myös molemminpuolinen palautteen antaminen on tärkeä asia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa eikä kehittymistä tapahdu, ellei ota palautetta vastaan. Eräs vuoromestari pitää tärkeänä osallistuvaa vuorovaikutusta salitoiminnassa ja riittävää palautteen antamista. Hänen mielestään positiivinen palaute pitäisi antaa välittömänä ja rakentava palaute kahden kesken. Yhden vuoromestarin mielestä positiivisen palautteen antaminen ja hyvin menneen asian hoitaminen ovat kehittämisen arvoisia asioita, joihin pitäisi enemmän panostaa.

Asioista voi olla eri mieltä, muttei tarvi riidellä, että se palaute tulee siinä heti, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen suora palaute, että se tulee hoidettua. VMA

Kahden vuoromestarin mielestä vuorovaikutuksen onnistumisessa on tärkeää molemminpuolinen luottamus työasioiden hoitamisessa. Vuoromestarin on voitava luottaa siihen, että päivystäjät hoitavat tehtävänsä annettujen ohjeiden mukaan. Toisaalta on tärkeätä, että vuoromestari luottaa päivystäjän osaamiseen eikä koko ajan puutu heidän tehtäviinsä. Tärkeätä on myös antaa vastuuta ja luottaa päivystäjien kykyyn toimia erilaisissa päivystystehtävissä.

Annetaan se vastuu ja luotetaan siihen että hän ottaa sen vastuun ja luotetaan, että hän pystyy sen hoitamaan. VMF

Se on juuri se molemminpuolinen luottamus työasioiden hoitamisessa, että pystyy luottamaan siihen, että tehtävät hoidetaan ohjeiden mukaan, jollei niin korjaavaa keskustelua ja kohti parasta lopputulosta. VMC

Yksi vuoromestari pitää tärkeänä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa molemminpuolista avoimuutta. Lisäksi pidetään tärkeänä rehellisyyttä, suoruutta ja eriävien mielipiteiden suvaitsemista. Eräs vuoromestari pitää tärkeänä henkilökohtaista viestintää päivystäjän kanssa ja toivoo, että siihen olisi enemmän aikaa.

(--) oon huomannu, että voin puhua vapaasti sellasista ikävistäkin asioista, kun ne puhuu oikeissa yhteyksissä, ettei tuolla nyt julkisesti mennä ketään nolaamaan vaan kahden kesken. VME

Yhden vuoromestarin mielestä työhön liittyvässä vuorovaikutuksessa tärkeätä on ohjeitten noudattaminen ja määrättyjen operatiivisten tehtävien samanlainen hoitaminen eri päivystysryhmien kesken. Toisen vuoromestarin mielestä tärkeätä on pystyä neuvomaan ja opastamaan päivystäjiä asioissa, joita he kysyvät.

Päivystäjien mielestä esimiehen ja alaisen välisessä onnistuneessa vuorovaikutuksessa on tärkeätä työhön liittyvän tuen saaminen. Tuen antamisessa vuoromestarilta odotetaan, että hän johtaa tilannetta määrätietoisesti, osaa neuvoa ja auttaa mielellään. Lisäksi häneltä odotetaan riittävää ammattitaitoa, kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, ystävällisyyttä ja myönteistä asennetta. Päivystäjät odottavat saavansa vuoromestareilta positiivista palautetta ja sen saamista pidetään tärkeänä työn arvostukseen liittyvänä asiana. Yksi päivystäjä uskoo positiivisen palautteen parantavan työmotivaatiota ja työssä jaksamista ja hän toivoo, että palautetta annettaisiin myös avoimesti sanottuna eikä vain pelkkien tilastojen muodossa. Toiselle päivystäjälle riittää, kun positiivinen palaute tulee oman ryhmän kautta. Eräs päivystäjä toivoo saavansa palautetta työstään välittömästi tehtävän jälkeen. Lisäksi palautetapahtumassa pidetään tärkeänä keskustelua ja mielipiteiden vaihtamista esimiehen kanssa sekä positiivisista että negatiivisista asioista.

Mää pidän tärkeänä, et se palaute tulee niinkun heti kohta, et sen sais heti kohta ja sää voisit esimiehen kanssa keskustella ja vaihtaa mielipiteitä. HPF

Puolet päivystäjistä pitää tärkeänä sitä, että vuoromestariin voi luottaa salitoiminnan johtajana ja päivystäjän työn tukijana. Yksi päivystäjä pitää tärkeänä, että vuoromestari luottaa päivystäjän kykyyn hoitaa tehtäviään.

Esimiehet on sellaisia, että niihin voi luottaa. Se mitä sanotaan niin pitää niin kyllä se sitten loppuviimein näkyy siinä vuorovaikutuksessa. HPE

Osa päivystäjistä pitää tärkeänä avointa keskustelua esimiehen kanssa. Yksi päivystäjä pitää tärkeänä, että tiedonkulku muutoksista tavoittaisi jokaisen.

Jotain muutoksia, että ne oikeesti kulkeutus kaikkien korviin, ettei tarttis sitten enää arpoa, että miten tehtiin, että ne olis löydettävissä, että joku uusi ohjeistus tulee, osa tekee vanhalla tyyllillä ja osa tekee jotenkin muuten. HPF

5.10.1 Odotukset vuorovaikutuksesta kehityskeskustelussa

Puolet vuoromestareista pitää tärkeänä sitä, että sekä esimiehet että alaiset valmistautuvat kehityskeskusteluun etukäteen. Kehityskeskustelu on onnistunut, kun asioista puhutaan avoimesti, keskustelussa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja molemmat osapuolet poistuvat keskustelusta hyvillä mielin. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, että päivystäjä on kiinnostunut keskustelussa käsiteltävistä asioista. Tärkeätä on keskustella kaikkien päivystäjien kanssa yhdenmukaisesti ja tasapuolisesti. Toivottavaa olisi lisäksi saada päivystäjältä korjaavaa palautetta. Yhden vuoromestarin mielestä kehityskeskustelu on onnistunut, kun keskustelu on avointa puolin ja toisin ja kun tuodaan erilaisia näkökulmia esille. Kaikista asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta tärkeätä on perustella omat mielipiteensä. Toisen vuoromestarin mielestä kehityskeskustelussa pitää olla molemminpuolista luottamuksellista ja avointa keskustelua vuoromestarin ja päivystäjän toimintatavoista. Kehityskeskustelu on ilmapiiriin puhdistamista ja vaikuttaa päivystäjän urakehitykseen.

Onnistunut kehityskeskustelu on sellanen missä sillä päivystäjälläkin ihan oikeesti on jotakin sanottavaa. VMA

Päivystäjien mielestä onnistuneessa kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on avointa, rehellistä ja rakentavaa. Keskustelu tapahtuu keskinäisessä yhteisymmärryksessä niin, että päivystäjä voi sanoa oman mielipiteensä ja esittää korjausehdotuksia. Onnistuneessa kehityskeskustelussa sekä esimies että alainen antavat toisilleen positiivista että korjaavaa palautetta.

Saa sitä palautetta, mitä tulisi sitten vähän vielä kehittää, sitten se alainen vuoromestarille samallailla. HPC

Semmonen, missä käydään sekä hyvät että huonot puolet, että osaa esittää korjausehdotuksia tässä sää oot hyvä, missä ite haluat vahvistaa. Se, että pystyy sanomaan oman mielipiteensä, ettei sitä heti teilata. HPD

Onnistunu keskustelu semmonen, että oikeesti se vuoromestari, että sillä olis mahdollisuus vaikuttaa, että se olis sellaista välit olis sen verran hyvät, että sää voisit oikeesti siellä sanoa. HPF

Vuoromestareiden mielestä kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää molemminpuolista etukäteen valmistautumista ja avointa, luottamuksellista ja rakentavaa keskustelua. Kaikista asioista ei tarvitse olla samaa mieltä mutta tärkeitä on perustella omat mielipiteensä. Myös päivystäjien mielestä onnistuneessa kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on avointa, rehellistä ja rakentavaa. Lisäksi sekä esimies että alainen antavat toisilleen positiivista ja korjaavaa palautetta. Erään vuoromestarin mielestä kehityskeskustelussa olisi kehittämisen tarvetta sillä päivystäjät eivät uskalla olla avoimesti eri mieltä, kun he pelkäävät sen vaikuttavan henkilökohtaiseen suoritusarviointiin.

5.10.2 Odotukset vuorovaikutuksesta ryhmäpalaverissa

Onnistuneessa ryhmäpalaverissa vuoromestari tiedottaa yleisistä ajankohtaisia asioita, joista keskustellaan avoimesti yhdessä. Kun koko ryhmä on paikalla, niin voidaan puhua ryhmän yhteisistä asioista. Yhden vuoromestarin mielestä onnistunut ryhmäpalaveri on sellainen, jossa on hyvä aihe ja päivystäjät ovat kiinnostuneita, kun tulee uutta asiaa. Ryhmäpalaveri on hyvä foorumi, kun on asioita, joita pitäisi kertoa päivystäjille. Päivystyssalissa se ei onnistu, kun aina on joku puhelimessa. Ryhmän kesken voi yhdessä keskustella kehittämisehdotuksista, jos on jotain muutettavaa. Ryhmäpalaveri on onnistunut, kun se on etukäteen valmisteltu ja kun saa ryhmän pysymään aiheessa niin, ettei se ei lähde rönsyilemään. Aiheina voisi olla välillä tietoa ja välillä työhyvinvointia. Erään vuoromestarin mielestä teema-aiheiden lisäksi pitäisi saada ryhmän sisäistä tuuletusta ja avointa keskustelua jos ryhmässä on ollut erimielisyyttä. Hänen mukaansa ohjeista huolimatta on erilaisia työskentelytapoja, joita voisi yhdessä keskustelemalla kehittää.

Päivystäjien mielestä ryhmäpalaveri on onnistunut, kun käsiteltävä aihe on ajankohtainen, tarpeellinen ja työn kannalta hyödyllinen. Osa päivystäjistä pitää tärkeänä, että aiheesta syntyy keskustelua ja jokainen voi kysyä tai sanoa mielipiteensä. Erään päivystäjän mielestä ryhmässä mahdollisen eriävän mielipiteen ilmaiseminen on helpompaa eikä se henkilöidy sanojaan. Kaikki päivystäjät pitävät tärkeänä oman ryhmän keskinäistä vapaamuotoista keskustelua.

5.11 Onnistuneen esimies-alaisviestinnän seuraukset

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, millaisia seurauksia onnistuneella esimies-alaisviestinnällä on kun tarkastellaan vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien kokemuksia onnistuneesta vuorovaikutuksesta.

Vuoromestareilla on erilaisia kokemuksia onnistuneen esimies-alaisviestinnän seurauksista. Onnistuneen esimies-alaisviestinnän seurauksena työyhteisön ilmapiiristä heijastuu avoimuus molempiin suuntiin. Vuoromestarit voivat antaa päivystäjille vastuuta ja luottaa siihen, että nämä pystyvät hoitamaan tehtävänsä niin, ettei vuoromestarin tarvitse niihin puuttua. Vastaavasti päivystäjät voivat saada apua vuoromestarilta ja luottaa siihen, että saavat vastuuta pois itseltään. Välitön palaute päivystäjälle edesauttaa nopeaa palautumista, jos tehtävän jälkeen on jäänyt joku asia vaivaamaan. Puolet vuoromestareista on onnistunut lopettamaan negatiivisen keskustelun tai saanut laukaistua ristiriitatilanteen puuttumalla tilanteeseen varhaisessa vaiheessa. Yksi vuoromestari kertoo saaneensa päivystäjiltä positiivista palautetta negatiivisen keskustelun loppumisesta. Toinen vuoromestari on kokenut tyytyväisyyden tunteen heijastuvan työyhteisöstä nonverbaalisena viestintänä. Eräs vuoromestari kertoo, miten vaikeassa tilanteessa yhteistyössä tehty oikea ratkaisu antaa onnistumisen tunteen sekä esimiehelle että päivystäjälle. Samoin vuoromestarin välittämä positiivinen palaute kentältä vapauttaa salissa hyvänolon tunteen koko päivystyshenkilöstölle. Yhdellä vuoromestarilla on kokemuksia hyvistä kehityskeskusteluista ja hän on huomannut, että kehityskeskustelulla on vaikutusta työmotivaatioon. Hänen mielestään molemminpuolisella vuorovaikutuksella on suuri merkitys myös työssä jaksamiselle. Hän arvelee, että jos päivystäjällä on ongelmia työssäjaksamisen kanssa, niin viestintä on aika vähäistä ja henkilö kääpertyy itseensä eikä ole osallistuva jäsen muiden joukossa.

Päivystäjillä on erilaisia kokemuksia onnistuneen esimies-alaisviestinnän seurauksista. Vuorovaikutuksen onnistuessa työssä vallitsee rauhallinen ja positiivinen ilmapiiri. Molemminpuolinen luottamus vaikuttaa työilmapiiriin ja työviihtyvyyteen. Vuorovaikutus toimii hyvin kun pystytään keskustelemaan sekä positiivisista että negatiivisista asioista. Puolet päivystäjistä kertoi saaneensa hyvän mielen kun vuoromestari on antanut positiivista palautetta hyvin hoidetun tehtävän jälkeen. Positiivista palautetta saatuaan päivystäjä on tuntenut, että hänen työtään arvostetaan. Puolet päivystäjistä on kokenut, että kehityskeskustelun jälkeen jää positiivinen ilmapiiri. Yhden päivystäjän mielestä yhdessä tekemisestä tulee yhdessä

onnistumisen tunne. Toinen päivystäjä on huomannut neuvoa kysyessään, että kun osaa esittää asian rauhallisesti niin kyllä vuoromestarilta saa vastauksen. Osa päivystäjistä on kokenut hienona ja helpottavana asiana kun vuoromestari on antanut emotionaalista tukea vaativan tehtävän jälkeen.

(--)

me ainoostaan kuunneltiin vaan ne nauhat se oli ihan kamalan helpottavaa kun mää osasin, annoin järkeviä ohjeita silloin kyllä tuntu mulle tuli sellanen olo, ettei mua jätetty yksin. HPA

Vuoromestareiden ja päivystäjien kokemusten pohjalta onnistuneen esimies-alaisviestinnän seuraukset liittyvät molemminpuoliseen avoimuuteen ja luottamukseen. Osa vuoromestareita koki onnistuneensa esimies-alaisviestinnässä kun he olivat saaneet lopetettua negatiivisen keskustelun. Päivystäjien kokemusten perusteella onnistuneella esimies-alaisviestinnällä oli vaikutusta työn arvostukseen sekä rauhalliseen ja positiiviseen työilmapiiriin sekä työviihtyvyyteen.

5.12 Organisaation arvojen näkyminen esimies-alaisviestinnässä

Neljännän tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää miten organisaation arvot näkyvät esimies-alaisviestinnässä. Hätäkeskuslaitoksen viestintä perustuu yhteiselle arvopohjalle, kuten muukin toiminta. Arvot ohjaavat viestintää antamalla sen toteuttamiselle yhteisesti sovitut linjat. Arvojen tulisi näkyä ja kuulua Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön päivittäisessä viestinnässä. Hätäkeskuslaitoksen arvot ovat inhimillisyys, luotettavuus, tasapuolisuus ja PRO 112, joka tarkoittaa ammattimaista, professionaalista toimintaa hätänumeron ja hätäkeskustoiminnan puolesta. Inhimillisyys on ihmisarvon loukkaamattomuutta, myötätuntoa, hienotunteisuutta ja kunnioitusta. Inhimillisyys on myös joustavuutta ja avoimuutta Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön kesken – myös työtoverin tarpeet otetaan huomioon. Tasapuolisuus tarkoittaa Hätäkeskuslaitoksen henkilökunnan keskinäistä arvostusta. Hätäkeskuslaitoksessa sisäiset suhteet perustuvat luottamukseen. Hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan toisia sekä jokaisen tekemää työtä. Hätäkeskuslaitoksen arvojen tavoitteena on luoda yhteinen toimintatapa, mikä helpottaa päätöksentekoa ja nopeuttaa toimintaa kaikilla tasoilla. Jotta Hätäkeskuslaitos voi toteuttaa arvojaan, täytyy henkilöstön tunnistaa arvot ja toimia niiden mukaisesti. (Hätäkeskuslaitoksen viestintästrategia 2010–2015.)

Inhimillisuus arvona tarkoittaa vastavuoroisuutta viestinnässä, inhimillisyyttä ja toisten tunteiden huomioimista. Vuoromestareiden mukaan esimiehen ja alaisen välinen keskustelu on avointa ja eriäviä mielipiteitä kuunnellaan. Työyhteisön ilmapiiristä heijastuu molemminpuolinen avoimuus. Työssä vallitsee työrauha, tasapaino ja harmonia. Toisaalta osallistuvaa vuorovaikutustakin arvostetaan. Negatiiviseen keskusteluun ja ristiriitatilanteisiin puututaan ajoissa. Ryhmän omissa palaverissa voi keskustella niin päivystäjien oikeusturvaan ja työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä kuin mieltä painavista henkilökohtaisistakin asioista.

Kyllähän erimielisyyksiä tulee- keskustellaan jostakin koodista enkä mää aina oikeassa oo ollu. VME

Osa päivystäjistä kertoi saaneensa vuoromestareilta emotionaalista tukea. Erään päivystäjän mielestä vuoromestarit ovat inhimillisiä ja sosiaalisia mutta jämäköitä tarpeen tullen. Hän kuvaa esimies-alaissuhdetta ystävälliseksi ja toteaa, että jos osaa esittää asian rauhallisesti niin saa vastauksen. Puolet päivystäjistä on sitä mieltä, että vuoromestareiden kanssa pystyy hyvin keskustelemaan asioista. Yksi päivystäjä kertoo esimiehen auttavan aina hermostumatta ja ystävällisesti. Osa päivystäjistä on tuntenut, että vuoromestari arvostaa heitä.

En mää oo kokenut, etteikö vuoromestari meitä arvostais omana ittenämme. HPF

Tasapuolisuus arvona tarkoittaa Hätäkeskuslaitoksen henkilökunnan keskinäistä arvostusta ja tiedon jakamista tasapuolisesti. Ryhmäpalaverissa on mahdollista välittää ajankohtaisia asioita kaikkien tietoon ja tiedonkulun kerrotaan saavan aikaan positiivista ilmapiiriä. Kehityskeskustelussa on tärkeää keskustella kaikkien päivystäjien kanssa yhdenmukaisesti ja tasapuolisesti yhtenäisen kaavan mukaan. Kahvitauoilla tapahtuvaa keskustelua pidetään tasavertaisena. Yhden päivystäjän mielestä parasta vuorovaikutusta on, kun hänet on omassa ryhmässä hyväksytty. Toisen päivystäjän mielestä työyhteisö ”hitsautuu” yhteen.

Luotettavuus arvona tarkoittaa rehellisyyttä viestinnässä itselle ja muille sekä tiedon oikeellisuutta ja luotettavuutta. Luotettavuus merkitsee myös täsmällistä ja huolellista, mutta nopeaa toimintaa, joka pohjautuu lakiin sekä yhteisiin sovittuihin ohjeisiin ja toimintatapoihin. Yhden vuoromestarin mielestä päivystystoiminnassa ohjeiden noudattaminen ja yhtenäinen menettelytapa määrättyjen operatiivisten tehtävien hoitamisessa eri päivystysryhmien kesken on vuorovaikutuksen lähtökohta. Toinen vuoromestari pitää tärkeänä rehellistä vuorovaikutusta niin, että vaikeistakin asioista keskustellaan avoimesti. Tärkeänä pidetään myös palautteen antamista suorana ja rehellisenä. Yksi vuoromestari arvostaa reiluutta, rehtyyttä, suoruutta ja ohjeiden noudattamista.

Sitä ainakin, että se olis ihan sellasta rehellistä, että ei vaikeitakaan asioita (--) pidettäis salassa tai sen takia, että toinen loukkaantuu jos jotain on niin puhuttas asiat suoraan semmosessa positiivisessa hengessä. VME

(--) eri mieltäkin saa olla, kun sen asian perustelee, myös pitää kuunnella se perustelu eikä sitten heti tyrmätä samasta asiasta voidaan nähdä niin eri lailla. VMF

Yksi päivystäjä pitää tärkeänä tiedonkulkua uusista ohjeista ja yhtenäistä menettelytapaa.

Se, kun tulee jotain muutoksia, että ne oikeesti kulkeutus kaikkien korviin, ettei tarttis sitten enää arpoa, että miten tehtiin, että ne olis löydettävissä, että joku uusi ohjeistus tulee, osa tekee vanhalla tyylillä ja osa tekee jotenkin muuten. HPF

PRO 112 -arvo edellyttää viestinnässä toimimista ammattimaisesti lakien, säännösten, ohjeiden ja suositusten sekä ammattivastuun mukaisesti. Hätäkeskuslaitoksessa sisäiset suhteet perustuvat luottamukseen. Hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan toisia sekä jokaisen tekemää työtä. Vuoromestareista kolme arvostaa työssään työn haasteellisuutta ja kaksi vastuullisuutta, tehtävien vaativuutta ja ammattitaitoa. Yksi vuoromestari arvostaa työtään, koska pitää sitä yhteiskunnallisesti elintärkeänä työnä ja päivystystyössä käsiteltäviä asioita vakavina. Toinen vuoromestari arvostaa operatiivista moniviranomaistoimintaa ja siihen liittyvää päätöksentekoa. Lisäksi vuoromestarit arvostavat erilaisia asioita kuten ryhmätyöskentelyssä tarvittavia sosiaalisia taitoja, ryhmän kanssa toimeen tulemistä, ryhmän luottamusta esimiehen päätöksentekoon ja ohjeiden antamiseen. Yksi vuoromestari pitää tärkeänä itsensä kehittämistä ja molemminpuolista tuen antamista.

(--) kun on vuoromestari niin täytyy pystyä auttamaan sitten päivystäjää tavalla taikka toisella ja parhaan mahdollisuuden mukaan jos sellainen tilanne tulee. Täytyy myös muistaa, ettei vuoromestari tiedä kaikkea ja vuoromestarinkin täytyy kysyä joskus jotain. VMC

Eräs vuoromestari pitää tärkeänä myös osallistuvaa vuorovaikutusta sekä molemminpuolista palautteen antamista ja saamista.

Se on meidän kulttuurissa (--) erittäin herkästi tulee negatiivinen palaute mutta se positiivinen palaute (--) sitä ei välttämättä niinkun tuoda julki (--) mutta sitten, että jos joku asia menee tiukkakin asia putkeen niin palaute siitä, että se on yks arvostuskysymys myös. VMF

Suurin osa vuoromestareista luottaa siihen, että päivystäjä hoitavat tehtävänsä ohjeiden mukaan ja he puuttuvat päivystäjien toimintaan vain jos kyseessä on todella merkittäviä asioita.

Perusmotivaatio on hyvä täytyy antaa vaan suuntaviivoja helppo olla vuoromestari, kun ihmiset on niin tunnollisia täällä, että helppo on olla vuoromestari. VME

Hyvin hoidettu keikka on aina huippuhetki kun yhteistyöviranomaiset on tyytyväisiä, asiakas on saanut parhaan palvelun. VMD

Kuudesta hätäkeskuspäivystäjästä neljä kertoi arvostavansa työssään muiden ihmisten auttamista. Kaksi päivystäjää pitää tärkeänä myös työn monipuolisuutta ja kaksi päivystäjää sitä, ettei aina tiedä, mitä on odotettavissa, kun vastaa hätäpuheluun. Lisäksi päivystäjät arvostavat tiimityöskentelyä, hyviä esimiehiä ja työkavereita, työn haasteellisuutta sekä työn merkityksellisyyttä.

No mää arvostan sitä, että mää saan auttaa niinkun muita ihmisiä. Lyhyesti ja ytimekkäästi se on sitä. Mää koen onnistumisia sen takia. HPA

Kun vuoromestari luottaa päivystäjän osaamiseen, päivystäjä tuntee olevansa luottamuksen arvoinen ja kokee, että hänen työtään arvostetaan. Päivystäjä kuvailee vuoromestarin toimintaa tuen antamisessa rauhalliseksi, positiiviseksi, määrätietoiseksi ja ammattimaiseksi. Yhdessä tekemisestä tulee yhdessä onnistumisen tunne. Kun on isompi tilanne niin sitten vuoromestari johtaa tilannetta ja antaa selkeitä ohjeita.

Tulosten perusteella inhimillisyys arvona näkyy esimies-alaisviestinnässä sekä vuoromestareiden että päivystäjien kokemusten perusteella. Vuoromestareiden mukaan vuorovaikutus on avointa, eriäviä mielipiteitä kuunnellaan ja ristiriitatilanteisiin puututaan. Työyhteisössä vallitsee harmoninen ilmapiiri ja osallistuvaa vuorovaikutustakin arvostetaan. Joidenkin päivystäjien mielestä vuoromestari on inhimillinen, sosiaalinen ja ystävällinen. Lisäksi osa päivystäjistä kertoi saaneensa vuoromestarilta emotionaalista tukea. Tasapuolisuus toteutuu kun vuoromestarit jakavat ajankohtaisia asioita kaikkien tietoon. Vuoromestarit käyvät kehityskeskustelun jokaisen kanssa yhdenmukaisesti saman kaavan mukaan. Osa päivystäjistä kokee parhaana vuorovaikutuksena ryhmän hyväksynnän ja työyhteisön yhteisen toiminnan. Luotettavuus näkyy yhden vuoromestarin ja päivystäjän mukaan ohjeiden noudattamisessa ja eri päivystysryhmien yhtenäisessä menettelytavassa. Osa vuoromestareista pitää tärkeänä rehellistä ja avointa vuorovaikutusta. PRO 112 arvona näkyy kun suurin osa vuoromestareista luottaa päivystäjien kykyyn hoitaa tehtäviään ohjeiden mukaan. Puolet vuoromestareista arvostaa työn vastuullisuutta ja ammattitaitoa. Suurin osa päivystäjistä arvostaa työssään muiden ihmisten auttamista.

6 POHDINTA

6.1 Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen onnistuminen

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen onnistuminen liittyy keskeisesti tuen ja palautteen antamiseen ja saamiseen sekä molemminpuoliseen luottamukseen. Lisäksi vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa avoin ja rakentava keskusteluilmapiiiri, jossa myös eriäviä mielipiteitä kuunnellaan. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009a, 122–123) mukaan esimiehen ohjaamisen ja palautteenantotaitoihin kuuluvat taito tukea alaisiaan tarvittaessa heidän työssään sekä taito antaa alaisille riittävästi rakentavaa ja konkreettista palautetta, joka on myös tärkeää alaisten työtehtävien kannalta. Siasin (2009, 23) mukaan laadukkaalle esimies-alaisuutele on ominaista molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. Lisäksi esimiehet ja alaiset ovat riippuvaisia toistensa tuesta ja rohkaisusta.

6.1.1 Tuen antaminen ja saaminen

Tuen antamista hätäkeskuksen operatiivisessa toiminnassa ei voi verrata aiempaan tutkimuskirjallisuuteen koska vastaavanlaista esimies-alaisviestintään liittyvää tutkimusta puheviestinnän alalla ei ole tehty. Mikkolan (2009, 38) mukaan työhön liittyvä sosiaalinen tuki nähdään puheviestinnän tutkimuksessa pikemminkin työhyvinvoinnin osa-alueena kuin itsestään kiinnostavana vuorovaikutusilmiönä. Tässä tutkielmassa tuen antaminen tarkoittaa varsinaiseen päivystystyöhön liittyvää sekä esimiehen että alaisen antamaa ammatillista ja emotionaalista tukea.

Tutkimustulosten perusteella vuoromestarit antavat työhön liittyvää tiedollista ja välineellistä tukea päivittäin ja pitävät tuen antamista tärkeimpänä tehtävänä. He myötäkuuntelevat tarvittaessa päivystäjän vastaanottamaa hätäpuhelua ja auttavat mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Mikkolan (2006, 44–45) määrittelyn mukaan tiedollinen tuki tarkoittaa sellaisen informaation välittämistä, joka on relevanttia tuen saajalle hänen ongelmatilanteessaan. Välineellisellä tuella tarkoitetaan yleensä materiaalista tukea ja resurssien tarjoamista sekä konkreettisen avun tarjoamista kuten työtehtävien jakamista tai jonkun tehtävän suorittamista

toisen puolesta. Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategian (2013–2015) mukaan johtamisen tulee olla ammatillista, johdonmukaista ja sen tulee tukea viraston perustehtävää. Esimiesten roolit ja vastuut tulee olla selkeästi määriteltyjä. Esimiestehtävän määrittelyssä tärkeimpänä näkökulmana on alaisen onnistumisen tukeminen heidän tehtävissään sekä selkeä johtamistavoitteiden määrittely.

Päivystäjien myönteiset kokemukset tuen saamisesta liittyvät tiedollisen ja välineellisen tuen lisäksi emotionaalisen tuen saamiseen vuoromestareilta. Vuoromestareiden antamaa tukea voidaan kuvata saaduksi tueksi. Mikkolan (2006, 34) mukaan saatu tuki kuvaa käsitystä tai kokemusta toisen osapuolen vuorovaikutuskäyttäytymisestä tilanteessa, jossa tuen saaja tarvitsee tai hakee tukea. Tiedollinen, välineellinen ja emotionaalinen tuki kuvaavat käsitteinä erilaisia tuen muotoja eli tuen sisällöllisiä funktioita. Ne ovat supportiivisen viestintäkäyttäytymisen muotoja, jotka perustuvat tuen erilaisiin mekanismeihin: tiedollinen tuki on viestintäkäyttäytymistä, jossa pääpaino on informaation vaihdolla ja sen arvioimisella, emotionaalinen tuki on viestintäkäyttäytymistä, joka kohdentuu tunteiden käsittelemiseen vuorovaikutuksessa ja välineellinen tuki perustuu konkreettisten resurssien jakamiseen viestintäprosessin kautta tai sen rinnalla. (Mikkola 2006, 46.)

Osa päivystäjistä on kokenut työhön liittyvää vuorovaikutusta ja tuen antamista tapahtuvan enemmän muiden päivystäjien kuin vuoromestarin kanssa. Erään päivystäjän mielestä ryhmänä toimiminen varsinkin vaativammassa tilanteessa antaa yhdessä tekemisen ja onnistumisen tunteen. Osa päivystäjistä kertoi saaneensa vuoromestarilta emotionaalista tukea vaativan tehtävän jälkeen. Saadessaan emotionaalista tukea päivystäjät kokivat hienona asiana kun vuoromestari lähestyi heitä ja tiedusteli mahdollista tuen tarvetta. Mikkolan (2009, 44–45) mukaan emotionaalisen tuen käsite viittaa viestintäkäyttäytymiseen, johon liittyy esim. kuuntelemista, rohkaisua, empatian osoittamista ja tuen tarvitsijan tunteiden oikeuttamista. Emotionaalinen tuki on tuen muoto, jonka tarkoituksena on vaikuttaa emotionaaliseen kuormitukseen ja toisaalta tunnetasolla osoittaa hyväksyntää. Alaiset kokevat emotionaalista tukea enemmän jos esimiehet käyttävät lähestymistapaa strategiana tukiessaan heitä (Eichorn ym. 2012).

Tutkimustulosten perusteella tuen antamista tapahtuu myös alaiselta esimiehelle. Vuoromestareiden mielestä vastuu säilyy kuitenkin vuoromestarilla vaikka he kysyisivätkin neuvoa päivystäjiltä. Puheviestintätieteen alalla ei ole tutkittu erikseen tuen antamista alaiselta

esimiehelle. Tuen antaminen saattaa toisaalta liittyä alaistaidon (*organizational citizenship behavior*) tutkimukseen, jota on tehty pääasiassa psykologian ja organisaation johtamisen tieteenaloilla. Työelämässä käydään lisäksi keskustelua työyhteisötaidoista, jotka on huomioitu myös tutkittavan organisaation henkilöstön kehittämistyössä.

Vuoromestareilla on myönteisiä kokemuksia sekä tiedollisen että emotionaalisen tuen saamisesta päivystäjiltä. Osa vuoromestareista kuvailee hyvänä vuorovaikutuksena tilannetta, kun on voinut kysyä neuvoa päivystäjältä, jolla on asiantuntemusta jostakin osa-alueesta. Eräällä vuoromestarilla on kokemusta tuen saamisesta ristiriitatilanteessa nonverbaalisena tunteena. Päivystystyötä kuvataan toisaalta tiimityöskentelyksi, jota vuoromestari johtaa ja ryhmässä kaikki tukevat toisiaan. Päivystäjät kertoivat antaneensa vuoromestareille sekä tiedollista että välineellistä tukea oma-aloitteisesti tai kun vuoromestari on sitä pyytänyt. Viestintäsuhde on tuen tuottamisen perusta ja tuki syntyy vastavuoroisuudesta (Mikkola 2006, 25). Norvapalon (2014) mukaan toimiva vuorovaikutussuhde syntyy, kun sekä esimies että alainen ovat valmiita tukemaan toisiaan.

6.1.2 Esimiehen viestintäkäyttäytyminen tuen antamisessa

Mikkolan (2009, 39) mielestä olisi tärkeää tarkastella tukea myös viestintäkäyttäytymisen tasolla jotta työssä ja työyhteisössä saatavaa tukea voitaisiin syvällisemmin ymmärtää vuorovaikutus-ilmiönä. Osa päivystäjistä kuvailee tuen antamiseen liittyvää esimiehen viestintäkäyttäytymistä ystävälliseksi, avuliaaksi, kärsivälliseksi ja empaattiseksi. Joidenkin päivystäjien mielestä vuorovaikutuksen onnistumiseen esimiehen kanssa vaikuttaa esimiehen viestinnän selkeys johtamistilanteisiin liittyvien ohjeiden antamisessa. Bambacasin ym. (2008) mukaan erityisesti esimiehen viestinnän selkeys ja johtamistyyli herättää luottamusta työntekijöissä. Kun esimiehen viestintätyyli on jämäkkä, työntekijät kokevat saavansa enemmän tukea. Koettu esimiehen tuki työpaikalla parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä esimies-viestintään. (Dasgupta ym. 2013.) Viestintäkäyttäytymisen lisäksi tuen antamiseen vaikuttaa esimiehen ja alaisen välinen viestintäsuhde. Eräs vuoromestari kertoi, että esimiehiltä odotetaan enemmän valvojan roolia mutta hän kokee päivystäjät kavereiksansa. Hänen mielestään asioiden pitää olla todella merkittäviä, että hän puuttuisi päivystäjän työskentelyyn. Osa päivystäjistä kuvaili kokemuksia läheisestä vuorovaikutussuhteesta vuoromestarin kanssa. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009a, 29) mukaan esimiehen ja alaisen väliset suhteet ovat luonteeltaan joko epämuodollisia tai muodollisia,

ja suhteen laatu riippuu siitä, miten epämuodollista ja läheistä on esimiehen ja alaisen tapa suhtautua toisiinsa.

Tulosten perusteella tuen antamista tapahtuu myös nonverbaalisena viestintänä. Eräs vuoromestari kertoi saaneensa päivystäjiltä nonverbaalista tukea ristiriitatilanteen hoitamisessa. Mikkolan (2006, 30, 209) mukaan sosiaalinen tuki määritellään verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestinnäksi tuen antajien ja tuen saajien välillä. Tuessa ei ole oleellista verbaalinen ja nonverbaalinen vuorovaikutus sinänsä vaan viestijöiden välinen suhde ja sen kokeminen.

Tuen antamiseen ja saamisen liittyviä tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kun määritellään tutkittavan organisaation esimiestoimintoja, joiden tärkeimpänä näkökulmana on alaisen onnistumisen tukeminen heidän tehtävissään sekä selkeä johtamistavoitteiden määrittely. Tutkimustulosten perusteella päivystäjät odottavat saavansa selkeitä ohjeita vuoromestarilta varsinkin vaativissa tilanteissa. Vuoromestarilta odotetaan, että hän johtaa tilannetta määrätietoisesti, osaa neuvoa ja auttaa mielellään. Lisäksi häneltä odotetaan riittävää ammattitaitoa, kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, ystävällisyyttä ja positiivista asennetta. Tärkeitä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on kiinnittää huomiota myös tuen antamiseen liittyvään viestintäkäyttäytymiseen.

6.1.3 Palautevuorovaikutus esimies-alaissuhteessa

Palautteen antamista käsittelevissä puheviestinnän tutkimuksissa tarkastellaan enemmän negatiivisen kuin positiivisen palautteen antamista. Tämä johtuu ehkä siitä, että tutkimusten lähestymistapana on perinteinen ongelmanratkaisu, jonka avulla on tarkoitus etsiä ongelmia, vikoja ja puutteita. Toisaalta palautteen antaminen on keino saada alaiset suoriutumaan tehtävistään organisaation asettamien tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Molempipuolinen palautteen antaminen auttaa sekä esimiehiä että alaisia kehittämään tehtävässään.

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategian (2013–2015) tavoitteena on toteuttaa päivystäjäkohtainen dokumentoitu palautejärjestelmä, jossa esimiehet jakavat ammatinhallinnan palautteen päivystäjälle. Tutkimustulosten perusteella voidaan saada hyödyllistä tietoa vuoromestareiden ja päivystäjien palautteen antamiseen ja saamiseen liittyvistä myönteisistä kokemuksista ja odotuksista. Vuoromestareilla on erilaisia tapoja antaa palautetta. Osa kertoi antavansa positiivista

palautetta erityisesti vaativan tehtävän, tilanteen tai raskaan työvuoron jälkeen. Osa kertoi antavansa sekä positiivista että korjaavaa palautetta työn lomassa tai tehtävän jälkeen. Yli puolet vuoromestareista pitää tärkeänä palautteen antamista tilanteen mukaan positiivisena tai korjaavana. Tärkeänä pidetään myös palautteen antamista oikea-aikaisena, välittömänä, suorana ja rehellisenä. Eräs vuoromestari pitää tärkeänä osallistuvaa vuorovaikutusta salitoiminnassa ja riittävää palautteen antamista. Hänen mielestään positiivinen palaute pitäisi antaa välittömänä ja rakentava palaute kahden kesken. Yhden vuoromestarin mielestä positiivisen palautteen antaminen ja hyvin menneen asian hoitaminen ovat kehittämisen arvoisia asioita, joihin pitäisi enemmän panostaa. Yhden päivystäjän mielestä positiivinen palaute tulee nopeasti mutta negatiivinen palaute jää aina paremmin mieleen. Kaksi päivystäjää kaipasi toiminnan laadun määrittelyä osaamisen mittaamiseen, sen sijaan, että päivystäjän suoritusta mitataan vain määrällisinä lukuina. Päivystäjät odottavat saavansa vuoromestareilta positiivista palautetta ja sitä pidetään tärkeänä työn arvostukseen liittyvänä asiana. Lisäksi positiivisen palautteen uskotaan parantavan työmotivaatiota ja työssä jaksamista. Jablinin (1979) mukaan luultavasti yksi yleisimmistä ongelmista esimiesten ja alaisten välisessä viestintäsuhteessa on, että toinen osapuoli ei anna riittävää ja asianmukaista palautetta. Sekä ylöspäin että alaspäin tapahtuva palaute näyttää olevan olennaista tehokkaalle esimies-alaissuhteelle. Palaute antaa tietoa onko onnistuttu vai epäonnistuttu tavoitteissa ja menettelytavoissa ja tarvitaanko korjaavia ja ohjaavia toimia. Lisäksi palaute antaa esimies-alaissuhteessa tietoa toisen osapuolen tuntemuksista virallisessa ja epävirallisessa organisaation toiminnassa.

Tässä tutkielmassa käytettiin arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) -menetelmää joten haastateltavien kokemukset palautteesta onnistuneen esimies-alaisviestinnän elementtinä liittyivät useimmiten positiiviseen palautteeseen. Kun vuoromestarit kuvailivat palautetta käsitteleviä kokemuksiaan, he kertoivat antavansa positiivista, negatiivista, korjaavaa, rakentavaa palautetta tai hyvää ja huonoa palautetta. Päivystäjät kokivat saamaansa palautteen hyvänä ja huonona palautteena tai positiivisena ja negatiivisena palautteena. Lisäksi molemmat osapuolet kuvasivat palautteen antamista ja saamista kiitoksen antamiseksi ja saamiseksi.

Puolet vuoromestareista kertoi antavansa positiivista palautetta erityisesti vaativan tehtävän, tilanteen tai raskaan työvuoron jälkeen. Osa vuoromestareista kertoi antavansa sekä positiivista että korjaavaa palautetta työn lomassa tai tehtävän käsittelyn jälkeen. Geddesin ja Linnehanin (1996) mukaan positiivinen palaute on toisaalta kehumista ja toisaalta opetusta ja ohjausta sisältävää. Positiivista palautetta annetaan työsuorituksen aikana välittömänä ja jatkuvana tai sitä

annetaan työsuorituksen tuloksista. Jos esimiehet muotoilevat alaisille annettavan palautteen myönteisesti eikä kielteisesti aina kun on mahdollista niin se edistää myönteistä vaikutusta, joka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisää heidän sitoutumistaan ja alaistaitoaan. (Belschak ym. 2009). Osa vuoromestareista kertoi antaneensa positiivista palautetta välittömänä. Yhden vuoromestarin mielestä traumaattisissa tilanteissa välitön palaute edesauttaa nopeaa palautumista jos päivystäjää on jäänyt joku asia vaivaamaan. Toisen vuoromestarin mielestä rakentava palaute pitäisi antaa kahden kesken. Päivittäistoiminnassa rakentavan palautteen antaminen kahden kesken on kuitenkin haasteellista kun päivystäjien työn luonne on niin tehtäväsidonnaista. Päivystäjät eivät tuoneet esille toivetta palautteen saamisesta kahden kesken, mutta yksi päivystäjä toivoi saavansa palautteen välittömänä ja mahdollisuuden keskustella ja vaihtaa mielipiteitä esimiehen kanssa. Joidenkin päivystäjien kokemukset positiivisesta palautteesta liittyivät välittömän palautteen saamiseen. Yhden päivystäjän mielestä palaute tulee usein jälkikäteen, mutta vuoromestari saattaa työn lomassakin sanoa, että hyvin hoidettu tai rauhallisesti toimittu. Westerman, Heuett, Reno ja Curry (2014) eivät havainneet eroa oikeudenmukaisuuden käsitysten välillä kun verrattiin työntekijöitä, jotka saivat välitöntä palautetta ja työntekijöitä, jotka saivat jälkikäteen palautetta. Näin ollen ajalla jolloin vastaanottaa palautetta ja keskustele palautteesta esimiehen kanssa, ei ehkä ole merkitystä. Van Vuurenin ym. (2007) mukaan vuorovaikutus esimies-alaisuudessa on tärkeää, koska tyytyväisyys palautteeseen ja kuunteleva esimies viestintäsuhteessa tekevät suhteen tyydyttäväksi.

Yhden päivystäjän mielestä positiivinen palaute tulee nopeasti mutta negatiivinen palaute jää aina paremmin mieleen. Belschakin ym. (2009) mukaan negatiiviset tunteet ovat huomattavasti suurempia silloin, kun saa negatiivista palautetta, ja positiiviset tunteet ovat huomattavasti suurempia silloin, kun saa positiivista palautetta. Esimiehillä on usein epäkiitollinen tehtävä antaa negatiivista palautetta. Vaikka palaute saattaa olla välttämätöntä työntekijän suorituksen parantamiseksi, se saattaa myös järkyttää työntekijöitä ja heikentää heidän suoritustaan. Mutta kun esimiehet sisällyttävät kasvot säilyttäviä (*face-saving*) viestejä palautteeseen he voivat säilyttää sekä oman imagonsa että työntekijöiden kasvot. Näin työntekijät pitävät esimiehiä luotettavampina ja hyväntahtoisempina ja palautetta oikeudenmukaisempana sekä tuloksen että esimies-alaisuuden kannalta. (Westerman ja Westerman 2010.) Eräs päivystäjä muisteli saaneensa joskus sähköpostilla positiivista palautetta. Westermanin ym. (2013) tutkimus ei löytänyt mitään eroja kanavalle verrattaessa palautteen antamista kasvokkain (*face-to-face*) tai sähköpostitse. Kasvokkain tapahtuva palautteen antaminen antaa toisaalta mahdollisuuden

vuorovaikutukseen. Therkelsen ym. (2003) mukaan suora kasvokkaisuviestintä lähiesimieheltä alaiselle lisää tehokkaimmin työntekijöiden luottamusta, tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja tuottavuutta.

Palautteen antaminen alaiselta esimiehelle on vähäistä. Osa päivystäjistä oli antanut vuoromestarille positiivista palautetta kiitoksena saamastaan avusta. Yksi päivystäjä oli antanut omaan erityisosaamiseensa liittyvää palautetta, jonka voi tulkita opastavaksi palautteeksi. Kaksi päivystäjää kertoi tehneensä kehitysehdotuksia tai ottaneensa asioita puheeksi. Bisel ja Arterburn (2012a) käsittelevät tutkimuksessaan korjaavan palautteen antamista ylöspäin ja totesivat, että palaute on ensisijainen menetelmä organisaation parantamiseksi. Mikäli organisaatiot eivät pysty saamaan palautetta työntekijöiltä, yksi organisaation suurimmista voimavaroista on romutettu. Eräs päivystäjä kertoi piristäneensä vuoromestarin päivää humoristisilla ”sutkautuksilla”. Huumori näyttää toimivan ihmistenvälisen viestinnän elementtinä, joka voisi luoda myönteisen alaistaitokäyttäytymisen taustalla olevaa yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta. (Martin, Rich ja Gayle 2004).

Tulosten perusteella melkein kaikilla vuoromestareilla on myönteisiä kokemuksia päivittäistoimintaan liittyvästä päivystäjien antamasta palautteesta. Yksi vuoromestari pitää hyvänä asiana varsinkin asiallista ja molemminpuolista palautetta. Toisen vuoromestarin mielestä työhön liittyvä palaute alaiselta esimiehelle käsitellään kehityskeskustelussa. Eräs vuoromestari pitää parhaana vuorovaikutuksena kahden keskistä keskustelua, jossa päivystäjä uskaltaa antaa hänelle palautetta. Puolet vuoromestareista on saanut positiivista palautetta kiitoksena antamastaan avusta ja harmonisesta työilmapiiristä. Osa vuoromestareista ei ole saanut varsinaisesti suullista palautetta mutta on kokenut, että työyhteisön ilmapiiristä heijastuu onnistuminen ja avoimuus. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009a, 45) mukaan yhtenä esimiehen tehtävänä ja vastuualueena voidaan pitää positiivisen ja tuottavan ilmapiirin tukemista.

Eräs vuoromestari pitää palautteen antamista kehityskeskustelussa helpompana kuin työn ohessa. Hänen mielestään palautteen antaminen vahvistaa päivystäjän työssä jaksamista. Yhden vuoromestarin mielestä on hyvä asia antaa päivystäjälle tunnustusta, jos kehittymistä on tapahtunut. Yhden vuoromestarin mielestä kaikille päivystäjille voi antaa osaamisesta myönteistä palautetta; osalle voi antaa molempia, korjaavaa ja positiivista palautetta. Toinen vuoromestari pitää vuorovaikutusta onnistuneena kun korjaavan palautteen antaminen tapahtuu keskinäisessä

yhteisymmärryksessä ilman erimielisyyttä. Erään päivystäjän mielestä vuoromestarin antamasta korjaavasta palautteesta pystyy keskustelemaan. Rouhiainen-Neunhäuserin (2009a, 35) mukaan palautteenantotilanteessa on olennaista kuunnella ja keskustella asioista kaikessa rauhassa. Choryn ym. (2009) mukaan korjaavaakin palautetta suorituksesta voidaan pitää oikeudenmukaisena, kun palaute viestitään selkeästi ja rakentavasti. Vaikutusta on myös sillä, että esimies on perehtynyt alaisten työolosuhteisiin ja hän soveltaa johdonmukaisesti suorituserviöitä. Palautteen antaminen on keino saada alaiset suoriutumaan tehtävistään organisaation asettamien tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen antama oikeudenmukainen ja rakentava kritiikki auttaa alaista oppimaan ja kehittymään.

Tulosten perusteella päivystäjien parhaimmat kokemukset palautteesta kehityskeskustelussa liittyivät positiiviseen palautteeseen. Päivystäjien saama positiivinen palaute liittyi erityisosaamiseen ja tietotaidon todentamiseen. Osa päivystäjistä kaipasi toiminnan laadun määrittelyä osaamisen mittaamiseen, sen sijaan, että päivystäjän suoritusta mitataan vain määrällisinä lukuina. Palaute on olennainen osa työyhteisön elämää ja elinehto sekä työyhteisön että yksilöiden kasvuun ja oppimiselle. Emme pysty kehittymään, elleimme saa tietää, missä olemme onnistuneet ja missä epäonnistuneet. (Juholin 2008a, 243.)

Tulosten perusteella palaute alaiselta esimiehelle kehityskeskustelussa liittyy tuen saamiseen. Eräs vuoromestari muistaa erityisen onnistuneena kehityskeskustelun, jossa hän on saanut päivystäjältä korjaavaa palautetta. Molemminpuolista palautteen antamista pidetään tärkeänä asiana esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa eikä kehittymistä tapahdu ellei ota palautetta vastaan. Lähestymistapa, jossa pyydetään erikseen sekä positiivista että korjaavaa palautetta esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle osana kehityskeskustelua voisi johtaa tehokkaampaan ja suorempaan tapaan keskustella työntekijän suorituksen muutoksista (Asmuß 2008). Kun kehityskeskustelussa huolehditaan siitä, että viestintä on kaksisuuntaista se takaa palautteen antamisen myös alaiselta esimiehelle (Juholin 2006, 169–171). Kuunteleminen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä toimintoja parantamaan sitoutumista. Kuunnellessaan työntekijöitä esimiehen on varauduttava vaihtoehtoon, että palaute toimii myös toisinpäin. (Van Vuuren ym. 2007.) Saadessaan palautetta alaisiltaan esimies voi arvioida itseään ja kehittää toimintaansa. Onnistuneen palautetapahtuman edellytyksenä on toimiva esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet voivat ottaa asioita puheeksi ja kyseenalaistaa niitä. Suuri osa vuoromestareista pitää tärkeänä palautteen antamista tilanteen mukaan positiivisena tai

korjaavana. Tärkeänä pidetään myös riittävää palautteen antamista sekä palautteen antamista oikea-aikaisena, välittömänä, suorana ja rehellisenä. Erään vuoromestarin mielestä positiivinen palaute pitäisi antaa välittömänä ja rakentava palaute kahden kesken. Yksi vuoromestari pitää positiivisen palautteen antamista ja hyvin menneen asian hoitamista kehittämisen arvoisina asioina, joihin pitäisi enemmän panostaa. Päivystäjät odottavat saavansa vuoromestareilta positiivista palautetta ja sitä pidetään tärkeänä työn arvostukseen liittyvänä asiana. Lisäksi positiivisen palautteen uskotaan parantavan työmotivaatiota ja työssä jaksamista. Yksittäiset päivystäjät toivovat saavansa palautetta työstään välittömästi tehtävän jälkeen ja myös avoimesti sanottuna eikä vain pelkkien tilastojen muodossa. Lisäksi palautetapahtumassa pidetään tärkeänä keskustelua ja mielipiteiden vaihtamista esimiehen kanssa sekä positiivisista että negatiivisista asioista.

6.1.4 Esimiesten ja alaisten kokemukset ja odotukset luottamuksesta

Tulosten perusteella puolet vuoromestareista ja osa päivystäjistä luottaa toistensa osaamiseen ja ammattitaitoon. Vuoromestarin on voitava luottaa siihen, että päivystäjät hoitavat tehtävänsä annettujen ohjeiden mukaan. Tärkeätä on myös antaa vastuuta ja luottaa päivystäjien kykyyn toimia erilaisissa päivystystehtävissä. Päivystäjät puolestaan pitävät tärkeänä sitä, että vuoromestariin voi luottaa salitoiminnan johtajana ja päivystäjän työn tukijana. Werbelin ja Henriquesin (2009) mukaan esimiehen ja alaisen luottamuksen rakentumisella on eroa. Esimiesten luottamus alaiseen perustuu alaisten kykyyn suorittaa pyydettyjä tehtäviä. Alaisten luottamus esimieheen perustuu viestintään liittyviin kysymyksiin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Hyvässä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa vuorovaikutus on jatkuvaa ja välitöntä. Tällaisessa suhteessa myös eriäviä mielipiteitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Lisäksi molemmat osapuolet luottavat toinen toisensa osaamiseen ja kantavat vastuuta työn tuloksista. (Berlin 2008, 215.) Tämän tutkielman perusteella esimiehen luottamus alaiseen liittyy vuoromestareiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Alaisten luottamus esimieheen puolestaan liittyy vuoromestarin kykyyn toimia johtajana ja päivystäjän työn tukijana.

6.1.5 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Vuoromestareiden näkemysten perusteella on tärkeitä, että sekä esimiehet että alaiset valmistautuvat kehityskeskusteluun etukäteen. Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää avointa, luottamuksellista ja rakentavaa keskustelua. Kaikista asioista ei tarvitse olla samaa mieltä mutta tärkeitä on perustella omat mielipiteensä. Myös päivystäjien mielestä onnistuneessa kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on avointa, rehellistä ja rakentavaa. Lisäksi sekä esimies että alainen antavat toisilleen positiivista ja korjaavaa palautetta. Keskustelu tapahtuu keskinäisessä yhteisymmärryksessä niin, että päivystäjä voi sanoa oman mielipiteensä ja esittää korjausehdotuksia. Erään vuoromestarin mielestä kehityskeskustelussa olisi kehittämisen tarvetta sillä päivystäjät eivät uskalla olla avoimesti eri mieltä, kun he pelkäävät sen vaikuttavan henkilökohtaiseen suorituservointiin. Asmußin (2013) mukaan kehityskeskustelun oletetaan olevan vuoropuhelua tasavertaisten osapuolten välillä. Tämä merkitsee esimieheltä ja alaiselta vahvaa keskittymistä suorittaa keskustelu muuna kuin haastatteluna ja keskittyä suorituservoinnin sijaan kehittymiseen. Esimiesten tulisi ensisijaisesti kuunnella, mitä työntekijät sanovat eikä päinvastoin.

6.1.6 Avoimuus ja rakentava keskustelu esimies-alaisviestinnässä

Vuoromestareiden ja päivystäjien kokemusten perusteella keskinäinen vuorovaikutus on avointa ja eriäviä mielipiteitä kuunnellaan. Esimiehen kanssa voi keskustella tehtävään liittyvien työasioiden lisäksi muistakin mieltä askarruttavista asioista. Tarvittaessa on mahdollisuus keskustella kahden kesken erillisessä tilassa. Ryhmän sisäistä viestintää muistakin kuin työasioista pidetään yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävänä. Sekä vuoromestareiden että päivystäjien odotusten perusteella esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa pidetään tärkeänä molemminpuolista avoimuutta. Lisäksi pidetään tärkeänä rehellisyyttä, suoruutta ja eriävien mielipiteiden suvaitsemista.

Puolet vuoromestareista pitää parhaana kokemuksena tilannetta, jossa he ovat onnistuneet lopettamaan negatiivisen keskustelun tai saaneet laukaistua ristiriitatilanteen puuttumalla asiaan varhaisessa vaiheessa. Päivystäjillä on erilaisia kokemuksia rakentavasta keskustelusta vuoromestarin kanssa. Yksi päivystäjä on kokenut, että oman mielipiteen pystyy kyllä perustelemaan. Erään päivystäjän mielestä ryhmäpalaverissa on helpompi sanoa vuoromestarille

omat mielipiteensä, koska silloin ei negatiivinen palaute henkilöidy sanojaan. Erimielisyyden tukahduttaminen aiheuttaa esteen oppivalle organisaatiolle ja organisaatioon sopeutumiselle (Bisel ja Messersmith 2012b).

Vuoromestareiden mukaan vuorovaikutus ryhmäpalavereissa on koettu puolin ja toisin onnistuneeksi. Palavereissa on keskusteltu avoimesti niin oikeusturvaan kuin työhyvinvointiinkin liittyvistä asioista. Osa päivystäjistä on kokenut onnistuneina ryhmäpalaverit, joissa vuoromestari on alustanut aiheen ja kysynyt ryhmältä mielipiteitä, osannut kuunnella ja ylläpitää keskustelua. Erään päivystäjän mielestä lähiesimies osaa esittää asian ymmärrettävästi ja luotettavasti. Siasin (2005) mukaan lähiesimieheltä vastaanotetun tiedon laadulla ja sisällöllä on yhteys esimies-alaisuuden laatuun, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Åbergin (2006, 110) mukaan yksi viestintätyytyväisyyteen vaikuttava tärkeä tekijä on se, millaisena oma esimies koetaan yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. Lähin esimies on avainasemassa ja hänen puoleensa käännytään lähes kaikissa asioissa.

Onnistuneessa ryhmäpalaverissa vuoromestari tiedottaa yleisistä ajankohtaisia asioita, joista keskustellaan avoimesti yhdessä. Kun koko ryhmä on paikalla, niin voidaan puhua ryhmän yhteisistä asioista. Yhden vuoromestarin mielestä onnistunut ryhmäpalaveri on sellainen, jossa on hyvä aihe ja päivystäjät ovat kiinnostuneita kun tulee uutta asiaa. Ryhmäpalaveri on hyvä foorumi kun on asioita, joita pitäisi kertoa päivystäjille. Päivystyssalissa se ei onnistu kun aina on joku puhelimessa. Ryhmän kesken voi yhdessä keskustella korjausehdotuksista jos on jotain muutettavaa. Ryhmäpalaveri on onnistunut kun se on etukäteen valmisteltu ja kun saa ryhmän pysymään aiheessa niin, ettei se ei lähde rönsyilemään. Aiheina voisi olla välillä tietoa ja välillä työhyvinvointia. Teema-aiheiden lisäksi pitäisi saada ryhmän sisäistä tuuletusta ja avointa keskustelua jos on ryhmässä kitkaa. Huolimatta selkeistä ohjeista niin kuitenkin on kuusi erilaista työskentelytapaa, joista voisi keskustella yhdessä. Päivystäjien mielestä ryhmäpalaveri on onnistunut kun käsiteltävä aihe on ajankohtainen, tarpeellinen ja työn kannalta hyödyllinen. Osa päivystäjistä pitää tärkeänä, että aiheesta syntyy keskustelua ja jokainen voi kysyä tai sanoa mielipiteensä. Erään päivystäjän mielestä ryhmässä mahdollisen eriävän mielipiteen ilmaiseminen on helpompaa eikä se henkilöidy sanojaan. Kaikki päivystäjät pitävät tärkeänä vapaamuotoista keskustelua ryhmänä. Rouhiainen-Neunhäuserin (2009a, 33) mukaan ryhmän keskustelun johtamisessa tarvitaan sekä taitoa johtaa keskustelua tavoitteeseen että taitoa kuunnella ryhmän jäsenten mielipiteitä käsiteltävästä asiasta. Esimies-alaisuuden laatuun vaikuttaa miten

oikeudenmukaisina työntekijät kokevat tietojensaannin esimiehiltään ja miten tehokkaiksi he kokevat kokouskäytännöt (Baran, Shanock, Rogelberg & Scott 2012).

6.2 Onnistuneen esimies-alaisviestinnän vaikutukset

Vuoromestareiden kokemusten perusteella onnistuneen esimies-alaisviestinnän seurauksena voidaan pitää molemminpuolista avoimuutta, luottamusta ja tiedon laatua. Päivystäjät voivat saada tiedollista tukea vuoromestarilta ja luottaa siihen, että saavat vastuuta pois itseltään. Toisaalta vuoromestari voi luottaa siihen, että päivystäjät kykenevät hoitamaan tehtävänsä niin, ettei vuoromestarin tarvitse niihin puuttua. Lisäksi molemminpuolisella vuorovaikutuksella näyttäisi olevan suuri merkitys työmotivaatiolle ja työssä jaksamiselle. Kun työntekijät kokevat, että he saavat esimiehiltään ajantasaisia, tarkkoja ja merkityksellisiä tietoja, he todennäköisesti voivat luottaa esimiehiinsä. Tiedon laatu näyttää olevan edellytyksenä työntekijöiden ja esimiehen välisessä luottamuksessa, joka muokkaa käsityksiä viestinnän avoimuudesta. Avoimuus puolestaan on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden osallistumiseen organisaatiossa. Kun työntekijät uskovat, että organisaatio on turvallinen paikka ilmaista itseään, he todennäköisesti osallistuvat enemmän organisaation tavoitteisiin. (Thomas ym. 2009.)

Puolet vuoromestareista on onnistunut lopettamaan negatiivisen keskustelun tai saanut laukaistua ristiriitatilanteen puuttumalla tilanteeseen varhaisessa vaiheessa. Yksi vuoromestari kertoo saaneensa päivystäjiltä positiivista palautetta negatiivisen keskustelun loppumisesta. Toinen vuoromestari on kokenut tyytyväisyyden tunteen heijastuvan työyhteisöstä nonverbaalisena viestintänä. Päivystäjien kokemusten perusteella onnistuneen esimies-alaisviestinnän seurauksena työssä vallitsee rauhallinen ja positiivinen ilmapiiri. Molemminpuolinen luottamus vaikuttaa työilmapiiriin ja työviihtyvyyteen. Vuorovaikutus toimii hyvin kun pystytään keskustelemaan sekä positiivisista että negatiivisista asioista. Yhtenä esimiehen tehtävänä ja vastuualueena voidaan pitää positiivisen ja tuottavan työilmapiirin tukemista. Työyhteisön ja ryhmän positiiviseen ilmapiiriin ja jäsenten keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavia taitoja ovat esimerkiksi emotionaalisen tuen ja ristiriitatilanteiden hallinnan taidot. Konfliktin hallinnan taidot liittyvät kiinteästi neuvottelemisen taitoihin. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009a, 45.) Esimiehen on tarvittaessa puututtava mahdollisiin ongelmiin ja ristiriitatilanteisiin organisaation häiriöttömän toiminnan turvaamiseksi.

Eräs vuoromestari kertoo miten vaikeassa tilanteessa yhteistyössä tehty oikea ratkaisu antaa onnistumisen tunteen sekä esimiehelle että päivystäjälle. Myös yhden päivystäjän mielestä yhdessä tekemisestä tulee yhdessä onnistumisen tunne. Koposen (2012, 21) mukaan vuorovaikutusosaaminen on viestintäkulttuuriin, -tilanteeseen ja -suhteeseen nähden tarkoituksenmukaista, tehokasta ja eettistä toimintaa, joka rakentuu ja määrittyy vuorovaikutuksen molempien osapuolten yhteistyönä.

Vuoromestarin välittämä positiivinen palaute kentältä vapauttaa salissa hyvänolon tunteen koko päivystyshenkilöstölle. Välitön palaute päivystäjälle edesauttaa nopeaa palautumista, jos tehtävän jälkeen on jäänyt joku asia vaivaamaan. Puolet päivystäjistä kertoi saaneensa hyvän mielen, kun vuoromestari on antanut positiivista palautetta hyvin hoidetun tehtävän jälkeen. Positiivista palautetta saatuaan päivystäjä on tuntenut, että hänen työtään arvostetaan. Puolet päivystäjistä on kokenut, että kehityskeskustelun jälkeen jää positiivinen ilmapiiri. Jablinin (1979) mukaan palaute esimiehiltä alaisille näyttää liittyvän alaisen suorituskyykyyn ja tyytyväisyyteen. Alaisen suorituskyykyä ohjaa suurelta osin hänen esimiehensä antaman palautteen luonne. Osa päivystäjistä on kokenut hienona ja helpottavana asiana, kun on saanut vuoromestarilta emotionaalista tukea vaativan tehtävän jälkeen. Eräs päivystäjä kertoi, että hänestä tuntui silloin, ettei häntä jätetty yksin. Weber ym. (2004) havaitsivat yhteyden emotionaaliseen tukeen liittyvän viestinnän, luottamuksen, avoimuuden ja ymmärretyksi tulemisen tunteen välillä.

6.3 Arvot viestinnän ohjaajina

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategian (2013–2015) mukaan säännöllinen arvokeskustelu ja johtamisen periaatteiden yhdenmukaistaminen mahdollistavat yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen käytettävissä olevin resurssein. Esimiesten ja alaisten välinen luottamus korostuu aikana, jolloin käytettävissä olevat resurssit pienenevät. Arvojen pitäisi kannustaa ja edistää koordinoitua käyttäytymistä. Organisaation arvot ovat eduksi kun ne muokkaavat kaikkia työntekijöiden tekemiä toimintoja ja päätöksiä eri tasoilla päivittäisissä käytännöissä ja vuorovaikutuksessa. Viestintä organisaation arvoista on tärkeää tässä prosessissa. Organisaation arvot, jotka ovat yhteneviä työntekijöiden arvojen kanssa lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja suorituskyykyä. Kun työntekijät kokevat omat arvonsa yhteneviksi organisaation arvojen kanssa, he todennäköisesti osallistuvat päätöksentekoprosessiin. (Fitzgerald & Desjardins 2004.) Juholinin (2008, 108) mukaan arvot vaativat jatkuvaa vahvistamista, ja esimiesten on

kyettävä kertomaan miten ne käytännön työssä näkyvä sekä miten arvot palvelevat toimintaa ja mitä hyötyä niiden toteuttamisesta on.

Tulosten perusteella *inhimillisyys* arvona näkyy kun sekä esimiesten että alaisten mielestä keskustelu on avointa, eriäviä mielipiteitä kuunnellaan ja osallistuvaa vuorovaikutusta arvostetaan. Työyhteisössä vallitsee harmoninen ilmapiiri ja ristiriitatilanteisiin puututaan ajoissa. Littlejohnin ja Fossin mukaan (2011, 210) jokaisen näkökulmaa arvostetaan ja kunnioitetaan eli arvo (*value*) on vuorovaikutusta, jossa kuunnellaan, tunnustetaan ja otetaan vakavasti toisen näkökulma. Ellei vuorovaikutuksessa ole avoimuuden tunnetta, osallistujat eivät jaa näkökulmaansa vapaasti, eivätkä pohdi tai hyödynnä täysimääräisesti kaikkia erilaisia käytettävissä olevia näkökulmia.

Tasapuolinen tiedottaminen edesauttaa positiivista ilmapiiriä. Kehityskeskustelussa on tärkeitä keskustella kaikkien päivystäjien kanssa yhdenmukaisesti ja tasapuolisesti saman kaavan mukaan. Eräs päivystäjä pitää tärkeänä tasapuolista tiedottamista uusista ohjeista ja muutoksista sekä yhtenäistä menettelytapaa tehtävien hoidossa.

Luotettavuus arvona näkyy päivystystoiminnassa ohjeiden noudattamisena ja yhtenäisenä menettelytapana määrättyjen operatiivisten tehtävien hoitamisessa. Vaikeistakin asioista keskustellaan avoimesti. Puolet päivystäjistä pitää tärkeänä sitä, että vuoromestariin voi luottaa salitoiminnan johtajana ja päivystäjän työn tukijana. Yhden päivystäjän mielestä lähiesimies osaa esittää asian ymmärrettävästi ja luotettavasti.

PRO 112 -arvo näkyy kun suurin osa vuoromestareista luottaa siihen, että päivystäjät hoitavat tehtävänsä ohjeiden mukaan ja he puuttuvat päivystäjien toimintaan vain jos kyseessä on todella merkittäviä asioita. Osa vuoromestareista kertoi, että kun päivystäjät kysyvät heiltä neuvoja niin he vastaavat yhdessä päivystäjien kanssa. Tutkimustulosten perusteella sekä vuoromestarit että päivystäjät luottavat toistensa osaamiseen ja ammattitaitoon. Luottamuksen osoituksena pidetään sitä, että päivystäjät kysyvät paljon neuvoja vuoromestarilta. Kehityskeskustelua pidetään lähiesimiehen ja alaisen luottamuksellisena keskusteluna, jossa molemmilla on mahdollisuus rakentavasti keskustella.

Vuoromestareiden mielestä on tärkeää antaa vastuuta ja luottaa päivystäjien kykyyn toimia erilaisissa päivystystehtävissä. Kun on isompi tilanne niin sitten vuoromestari johtaa tilannetta ja antaa selkeitä ohjeita. Päivystäjät pitävät tärkeänä, että vuoromestari luottaa päivystäjän osaamiseen ja vastaavasti päivystäjän pitää voida luottaa vuoromestariin. Silloin kun vuoromestari luottaa päivystäjän osaamiseen, päivystäjä tuntee olevansa luottamuksen arvoinen ja kokee, että hänen työtään arvostetaan. Kun esimiehiin voi luottaa, niin se näkyy vuorovaikutuksessa. Tärkeää on, että esimies johtaa salitoimintaa, osaa neuvoa ja tukea ja omaa riittävän ammattitaidon esimiehenä toimimiseen.

Kuudesta hätäkeskuspäivystäjästä neljä kertoi arvostavansa työssään muiden ihmisten auttamista. Vuoromestareista kaksi arvostaa työn vastuullisuutta, tehtävien vaativuutta ja ammattitaitoa. Yksi vuoromestari kertoi arvostavansa ohjeiden noudattamista. Yksi vuoromestari arvostaa työtään koska pitää sitä yhteiskunnallisesti elintärkeänä työnä ja päivystystyössä käsiteltäviä asioita vakavina. Organisaation arvot, jotka ovat yhteneviä työntekijöiden arvojen kanssa lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja suorituskkyä (Fitzgerald & Desjardins 2004).

7 TUTKIELMAN ARVIOINTIA JA HAASTEITA JATKOTUTKIMUKSELLE

Tutkielma on ajankohtainen ja tarpeellinen, kun tutkittavassa organisaatiossa on parhaillaan käynnissä rakenneuudistus, jossa hätäkeskusalueita laajennetaan ja hätäkeskuksien määrää vähennetään. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu entistä suuremmissa keskuksissa. Operatiivisen toiminnan esimiestehtävän määrittelyssä tulisi huomioida myös alaisten näkökulma. Tutkielma antaa kokemuksiin ja odotuksiin perustuvaa tietoa vuoromestareiden ja hätäkeskuspäivystäjien välisen vuorovaikutuksen toimivuudesta päivystystyössä. Tulosten perusteella esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus näyttäisi liittyvän vuoromestarin antamaan tukeen perustehtävän onnistumisessa. Päivystäjien kokemusten perusteella yhtenä merkittävänä tuen antamiseen liittyvänä tekijänä voidaan pitää esimiehen viestinnän selkeyttä johtamistilanteisiin liittyvien ohjeiden antamisessa. Tuen antamisessa vuoromestari odotetaan, että hän johtaa tilannetta määrätietoisesti, osaa neuvoa ja auttaa mielellään. Lisäksi häneltä odotetaan riittävää ammattitaitoa, kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, ystävällisyyttä ja myönteistä asennetta. Päivystystyöhön liittyy keskeisesti myös emotionaalisen tuen saaminen esimieheltä mahdollisissa traumaattisissa tilanteissa. Tutkielma antaa lisäksi

hyödyllistä tietoa esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta päivittäistoiminnassa ja kehityskeskustelussa. Palautetta saadessaan päivystäjät pitävät tärkeänä keskustelua ja mielipiteiden vaihtamista esimiehen kanssa. Päivittäistoiminnassa tällainen vuorovaikutteinen palautteen antaminen olisi kuitenkin haasteellista ja varsinkin jos kyseessä olisi kahden kesken tapahtuva korjaavan palautteen antaminen. Tulosten perusteella toimivan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen edellytyksenä on lisäksi osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvä molemminpuolinen luottamus. Vuoromestarit voivat antaa päivystäjille vastuuta ja luottaa siihen, että nämä pystyvät hoitamaan tehtävänsä niin, ettei vuoromestarin tarvitse niihin puuttua. Vastaavasti päivystäjät voivat saada apua vuoromestarilta ja luottaa siihen, että saavat vastuuta pois itseltään. Organisaation arvot näkyvät esimies-alaisviestinnässä molemminpuolisena avoimuutena ja luottamuksena sekä keskinäisenä arvostuksena. Onnistuneen esimies-alaisviestinnän seurauksena voidaan pitää rauhallista ja positiivista työilmapiiriä sekä työviihtyvyyttä.

Tutkielman tuloksista on pääteltävissä, että viestintä alaiselta esimiehelle on verrattain vähäistä eikä vastavuoroisuus esimies-alaissuhteessa toteudu tuen ja palautteen antamisen osalta. Tähän saattaa vaikuttaa operatiivisen toiminnan luonne tehtäväsidonnaisena ja ajoittain ruuhkaisena toimintana, jossa haasteita aiheuttaa suoriutuminen varsinaisista päivystystehtävistä. Lisäksi operatiivisessa toiminnassa tulee tilanteita, joissa esimiehen on tehtävä selkeisiin ohjeisiin perustuvia nopeita päätöksiä ja viestintä alaisille on usein yksisuuntaista ja suoraa. Tutkimuskirjallisuudessa on saatu vastaavia tuloksia ylöspäin tapahtuvan viestinnän vähäisyydestä (ks. esim. Bisel ym. 2012a ja Bisel ym. 2012b) joten voidaan päätellä, että ylöspäin tapahtuvan viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnassa ei vielä riittävästi ymmärretä.

Tutkielmassa käytetty arvostava haastattelu -menetelmä oli lähestymistapana haasteellinen ja aikaa vievä. Puheviestintätieteen alalla ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista esimies-alaisviestinnän tutkimusta, jossa käytetään myönteistä kysymyksenasettelua eikä etsitä vain ongelmia, vikoja ja puutteita. Tutkimusmenetelmään sopivaa puheviestintää käsittelevää lähdeaineistoa oli vaikea löytää. Lisäksi tulosten raportointi oli välillä hankalaa kun haastateltavilla saattoi jokaisella olla erilainen myönteinen kokemus samasta aiheesta. Arvostava haastattelu -menetelmässä on kuitenkin yhdenkin henkilön positiivisella kokemuksella merkitystä. Kun yksi henkilö jakaa tarinaa onnistumisesta, muut oppivat ja voivat parantaa suoritustaan. Arvostava haastattelu on tutkimus siitä, mikä elävöittää inhimillisiä järjestelmiä, kun ne ovat

parhaimmillaan. Se on lähestymistapa inhimilliseen ja organisatoriseen muutokseen, ja se perustuu olettamukseen, että vahvuuksia, onnistumisia, arvoja, toiveita ja unelmia koskeva tutkimus ja vuoropuhelu ovat itse muuntavia. (Whitney, Trosten-Bloom & Rader 2010.) Erilaisia onnistumisen kokemuksia voidaan sitten hyödyntää kun suunnitellaan tulevaisuuden toimintoja ja keskustellaan yhdessä siitä, mitä hyvin toimivia asioita organisaatioissa kannattaisi vahvistaa tai säilyttää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan huomata, että arvostava haastattelu -menetelmä antaa mahdollisuuden tarkastella esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen onnistumista niin, että ongelmat ovat läsnä haastateltavien kokemuksissa. Esimerkiksi puolet vuoromestareista piti parhaana kokemuksena tilannetta, jossa he ovat onnistuneet lopettamaan negatiivisen keskustelun tai saaneet laukaistua ristiriitatilanteen puuttumalla asiaan varhaisessa vaiheessa. Lisäksi erään vuoromestarin kokemus molemminpuolisesta luottamuksesta liittyy ristiriitatilanteeseen puuttumiseen tarpeeksi ajoissa. Osa päivystäjistä kuvaili esimiehen antamaa palautetta hyväksi ja huonoksi ja eräs päivystäjä piti hyvänä asiana jos saa sekä positiivista että korjaavaa palautetta.

Arvostava haastattelu -menetelmään kohdistuva kritiikki liittyy positiivisuuden ja negatiivisuuden vastakkainasetteluun. Negatiivisuus on ikään kuin varjona taustalla ja se jätetään vaan huomioimatta tuloksia raportoitaessa. Tässä tutkielmassa esimiesten mielestä vuorovaikutus onnistui kun negatiivinen keskustelu saatiin käännettyä positiiviseksi. Huomionarvoista oli lisäksi se, että esimerkiksi korjaavaan palautteen antamista pidettiin onnistuneena vuorovaikutuksena. Bushen (2012) mukaan arvostava haastattelu on pikemminkin näkökulma kuin menetelmä. Hän pohtii voiko AI-menetelmästä puhua ilman vastakkainasettelua: negatiivinen vs. positiivinen ja ongelmanratkaisu vs. arvostus. Onko edes mahdollista kuvitella myönteistä tulevaisuutta ilman, että muistelee negatiivista menneisyyttä tai nykyisyyttä? Arvostavaa haastattelu -menetelmää tulee toisaalta arvioida kulttuurin näkökulmasta. Haastattelutilanteessa huomasi, että suomalaisessa kulttuurissa parhaimmat kokemukset ovat neutraalimpia verrattuna amerikkalaiseen kulttuuriin. Toisaalta tässä tutkielmassa huomionarvoista oli se, että haastateltavat puhuivat palautteesta positiivisena, korjaavana tai rakentavana palautteena kun taas amerikkalaisessa tutkimuskirjallisuudessa mainitaan palaute useimmiten joko positiivisena tai negatiivisena.

Toisaalta AI-menetelmän mukainen myönteinen kysymyksenasettelu helpotti tutkielman tekemistä. Jos olisin käsitellyt ongelmia, vikoja ja puutteita niin se olisi saattanut aiheuttaa rauhattomuutta työyhteisössä. Haastatteluiden toteutus onnistui hyvin koska minulla oli työni puolesta mahdollisuus sopia työvuoroihin sopivat haastatteluajat sekä vuoromestareiden että päivystäjien kanssa. Lisäksi saatoin valita tilan, jossa oli rauhallista nauhoittaa haastattelut. Sain mielestäni teemahaastattelun avulla kerättyä riittävästi aineistoa tutkielmaa varten. Kun osa haastateltavista piti joitakin kysymyksiä samanlaisina, niin tein tarkentavia kysymyksiä. Välillä pohdin olisiko ollut parempi laatia avoimempia kysymyksiä. Tulosten raportointi oli haasteellista kun piti etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja samalla tehdä yhteenvetoa haastateltavien parhaimmista kokemuksista eri teemojen puitteissa. Toisaalta haastateltavat saattoivat kuvailla erilaisia parhaita kokemuksiaan, joiden raportointi aiheutti ongelmia kunnes ymmärsin, että arvostava haastattelu -menetelmän mukaan yhdenkin henkilön positiivisella kokemuksella on merkitystä. Arvostava haastattelu soveltuu käytettäväksi silloin kun organisaatioissa suunnitellaan tulevaa toimintaa olemassa olevien vahvuuksien pohjalta. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa luo edellytyksiä muutokselle sekä lisää organisaation jäsenten sitoutumista sen aikaansaamiseen.

Tässä tutkielmassa tarkastelin AI-menetelmän avulla esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen onnistumista eikä tutkimusongelma liittynyt varsinaisesti muutokseen. Mielestäni myönteinen lähestymistapa toimi hyvin ja haastateltavien kokemusten ja odotusten pohjalta sai uutta tietoa esimies-alaisviestinnästä hätäkeskuksen operatiivisessa toiminnassa.

Tutkielman luotettavuutta arvioidessani kiinnitin huomiota siihen, että haastateltavien kuvailemista kokemuksista nousi esille sekä tuen että palautteen antaminen ja saaminen ennen kuin sitä erikseen kysyttiin. Lisäksi useampi haastateltava kuvaili palautteeseen ja tukeen liittyviä samantyyppisiä kokemuksia. Tutkielman luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että haastatteli ja haastateltavat työskentelivät samassa työyhteisössä. Toisaalta ulkopuoliselle tutkijalle ammattiterminologian ja asiayhteyksien ymmärtäminen olisi voinut olla vaikeampaa. Haastateltavat olivat innostuneita ja kannustivat tekemään tutkielman valmiiksi. Tutkielman teon motivaatioon ja valmistumiseen vaikutti kuitenkin päätös Pirkanmaan hätäkeskuksen lakkauttamisesta. Ehdin kuitenkin laatia tutkimussuunnitelman ja toteuttaa haastattelut ennen tietoa lakkauttamisesta joten asialla ei ollut vaikutusta haastatteluaineiston sisältöön.

Tulevaisuuden tutkimusaiheena voisi olla alhaalta ylöspäin tapahtuva viestintä, jossa huomioitaisiin tuen ja palautteen antamisen lisäksi alaisten mahdollisuus esittää mielipiteitä

omasta työstään. Grosjeanin (2008) mukaan hätäkeskuksen viestintäosaaminen on tulosta käytännöistä, jotka syntyvät yhteisön sisällä. Organisaation oppiminen on tekemällä oppimista koska tieto on ennen kaikkea toimintoja, joita päivitetään vuorovaikutuksessa ryhmän sisällä.

Lähiesimiehen rooli operatiivisessa toiminnassa on vaativa ja vastuullinen tehtävä, johon kohdistuu odotuksia eri toimialojen, ylemmän johdon ja päivystäjien taholta. Organisaation kehittämistyössä olisi tärkeä tutkia myös ylemmän johdon antamaa tukea operatiivisessa toiminnassa työskenteleville esimiehille ja heidän välisen vuorovaikutuksensa onnistumista. Lisäksi olisi haasteellista tehdä puheviestinnän tutkimusta hätäkeskuspäivystäjän ammattiin liittyvästä vuorovaikutusosaamisesta. Hätäkeskuslaitoksen toimintamalli on kansainvälisesti tarkasteltuna edistyksellinen ja hätäkeskuspäivystäjiltä edellytetään laaja-alaista osaamista.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä studies in humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Asmuß, B. 2008. Performance appraisal interviews: Preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication* 45 (4), 408-429.

Asmuß, B. 2013. The emergence of symmetries and asymmetries in performance appraisal interviews: An interactional perspective. *Economic and Industrial Democracy* 34 (3) 553-570.

Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management* 12 (1), 51-72.

Baran, B. E., Shanock, L.R., Rogelberg, S.G. & Scott, G.W. 2012. Leading group meetings: Supervisors' actions, employee behaviors, and upward perceptions. *Small Group Research* 43(3), 330-355.

Belschak, F.D. & Den Hartog, D.N. 2009. Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology: An international review* 58 (2), 274-303.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 198.

Bisel, R.S & Arteburn, E. N. 2012a. Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports* 29 (3), 217-226.

Bisel, R.S., Messersmith, A.S. & Kelley, K.M. 2012b. Supervisor-subordinate communication: hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication* 49 (2), 128-147.

Bushe, G. 2012. Foundations of appreciative inquiry: History, criticism and potential. *AI Practitioner* 14 (1).

Chory, R.M. & Westerman, C.Y. K. 2009. Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication* 73 (2), 157-181.

Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. 1987. Appreciative Inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development* (1), 129-169.

- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. 2005. *Appreciative Inquiry. A positive revolution in change*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dasgupta, S.A., Suar, D. & Singh, S. 2013. Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations* 35 (2), 173-199.
- Edwards, R.E. & Cable, D.M. 2009. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology* 94 (3), 654–677.
- Eichorn, K.C., Martin, M.M., Weber, K. & Knapp, J. 2012. The relationship between approach/avoidance strategies and emotional support in the superior-subordinate relationship. *The Florida Communication Journal* 40 (2), 53.
- Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. 2001. Trust in top management and immediate supervisor: the relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly* 49 (4), 382–398
- Fitzgerald, G.A. & Desjardins, N.M. 2004. Organizational values and their relation to organizational performance outcomes. *Atlantic Journal of Communication* 32 (3), 121-145.
- Fix, B. & Sias, P.M. 2006. Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports* 23 (1), 35–44.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication. An introduction to research methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Geddes, D. & Linnehan, F. 1996. Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication Quarterly* 44, 326–344.
- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriälyvojoja. *Puhe ja kieli* 30, 3–19.
- Griffin, T.J., Ludema, J.D., Mohr, B.J. & Whitney, D. 2003. *The appreciative inquiry summit: A practitioner's guide for leading large-group change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Grosjean, S. 2008. Communication dans un centre de repartition des urgences 911. *Canadian Journal of Communication* 33 (1), 101-120.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hubbell, A.P. & Chory-Assad. R.M. 2005. Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies* 56, 147–70.

Hyvärinen, M. 2011. Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus farmasiassa. Tampere: Tampere University Press *Acta Universitatis Tamperensis* 1604.

Hätäkeskuslaitoksen sisäisen viestinnän ohje HÄKE VO/4/2008.

Hätäkeskuslaitos. Pirkanmaan hätäkeskuksen työjärjestys HÄKE HAO /11/2009.

Hätäkeskuslaitoksen viestintästrategia 2010–2015. Hätäkeskuslaitoksen julkaisu 4/2010.

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2013–2015 Hätäkeskuslaitoksen julkaisu HAK/2013/518.

Jablin, F. M. 1979. Superior-Subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin* 86 (6), 1201-1222.

Juholin, E. 2006. *Communicare!:* viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2008a. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2008b. Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Teoksessa Aula, P. (toim.) *Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor Oy.

Kassing, J.W. 2000. Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports* 17 (1), 58-70.

Koponen, J. 2012. Kokemukselliset oppimismenetelmät lääketieteen opiskelijoiden vuorovaikutuskoulutuksessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1734. Tampere: Tampere University Press.

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Jyväskylä Studies in Humanities* 1. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine, N. 2008. Trust in superior-subordinate relationship, an empirical study in the context of learning. Academic Dissertation. *Acta Universitatis Tamperensis* 1338. Tampere: Tampere University Press.

Laine, N. Esimiehen luotettavuus heijastuu koko työyhteisöön. 10.5.2009

<http://arkisto.lehti.tek.fi/node/107>

Lizzio, A., Wilson, K.L., Gilchrist, J. & Gallois, C. 2003. The role of gender in the construction and evaluation of feedback effectiveness. *Management Communication Quarterly* 16 (3), 341-379.

Littlejohn S.W. & Foss, K.A. 2011. *Theories of human communication*. Tenth Edition. Waveland Press.

Madlock, P.E. 2008. Employee Satisfaction: An examination of supervisors' communication competence. *Human Communication* 11 (1), 87–100.

Martin, D.M., Rich, C.O. & Gayle, B. M. Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships. *Southern Communication Journal* 69 (3) 206-222.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylä studies in humanities 66. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mikkola, L. 2009. Sosiaalinen tuki työssä: katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen, Prologi. Puheviestinnän vuosikirja.

Norvapalo, K. 2014. The quality and development of the leader-follower relationship and psychological capital. A longitudinal case study in a higher education context. Jyväskylä studies in business and economics 144. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. 2000. The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs* 67, 85-95.

Rogers, L. E. & Escudero, V. 2004. *Relational communication: An interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah: Lawrence Erlbaun Associates.

Rogers, L. E. 2008. Relational communication theory. A Systemic-interactional approach to interpersonal relationships. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple Perspectives*. Los Angeles: Sage, 335–348.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009a. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä studies in humanities 128. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009b. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa työssä. *Lectio praecursoria*. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja

Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies* 56 (4), 375–395.

Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.

Teven, J.J. 2007. Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility. *Communication Quarterly* 55 (2), 155–177.

Therkelsen, D.J. & Fiebich, C.L. 2003. The supervisor: the linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management* 8 (2) 120–129.

Thomas, G.F., Zolin, R. & Hartman, J.L. 2009. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication* 46 (3), 287–310.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654–676.

Van Vuuren, M., De Jong, M. D.T. & Seydel, E.R. 2007. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2), 116–128.

Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. 2010. Leading positive performance: A conversation about appreciative leadership. *Performance Improvement* 49, (3).

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* No 109. Liike-taloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.

Weber, K., Johnson, A. & Corrigan, M. 2004. Communicating emotional support and its relationship to feelings of being understood, trust, and self-disclosure. *Communication Research Reports* 21 (3), 316–323.

Werbel, J.D. & Henriques, P.L. 2009. Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology* 24 (8), 780–796.

Westerman, C.Y.K. & Westerman, D.K. 2010. Supervisor impression management: message content and channel effects on impressions. *Communication Studies* 61 (5), 585–601.

Westerman, C.Y.K. & Westerman, D.K. 2013. What's fair? Public and private delivery of project feedback. *Journal of Business Communication* 50 (2), 190-207.

Westerman, C.Y.K., Heuett, K.B., Reno, K.M. & Curry, R. 2014. What makes performance feedback seem just? Synchronicity, channel, and valence effects on perceptions of organizational justice in feedback delivery. *Management Communication Quarterly* 28 (2) 244–263.

Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. 2002. *The Power of appreciative inquiry. A practical guide to positive change.* San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

VMBaro. Valtiovarainministeriön henkilöstökyselyjärjestelmä.

Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations.* New Jersey. Prentice Hall.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen.* Helsinki: Inforviestintä Oy

Åberg, L. 2006. *Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.* Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Yhteinen haastattelulomake vuoromestareille ja hätäkeskuspäivystäjille

A. ARVOSTUKSET

Mitä asioita arvostat työssäsi vuoromestarina / hätäkeskuspäivystäjänä?

Millaista työsi onnistumiseen liittyvää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta pidät tärkeänä?

Millaista esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta organisaatiossasi pidetään tärkeänä?

Kuvaile työsi arvostukseen liittyviä parhaita kokemuksia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa.

B. TYÖHÖN LIITTYVÄ VUOROVAIKUTUS

Kuvaile parhaita kokemuksia työssä onnistumiseen vaikuttaneesta esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta.

Kuvaile parhaita kokemuksia vuorovaikutuksen onnistumisesta esimiehesi / alaisesi kanssa.

Kuvaile myönteisiä kokemuksia ja tilanteita, jolloin olet saanut esimieheltäsi / alaiseltasi työhön liittyvää tukea / palautetta.

Kuvaile myönteisiä kokemuksia ja tilanteita, jolloin olet antanut esimiehellesi / alaisellesi työhön liittyvää tukea / palautetta.

C. KEHITYSKESKUSTELU

Millainen on mielestäsi onnistunut kehityskeskustelu?

Kuvaile parhaimpia kokemuksia vuorovaikutuksen onnistumisesta kehityskeskustelussa.

Kuvaile myönteisiä kokemuksia osaamiseen / kehittymiseen liittyvästä palautteesta.

Kuvaile myönteisiä kokemuksia ja tilanteita, jolloin olet onnistunut ilmaisemaan oman mielipiteesi rakentavasti.

D. RYHMÄPALAVERI (kolmen viikon välein)

Millainen on mielestäsi onnistunut ryhmäpalaveri? (tietojen välittämistä vai keskustelua)

Kuvaile myönteisiä kokemuksia esimies-alaisviestinnästä ryhmäpalaverissa.

C. ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN MUU KESKUSTELU

Kuvaile parhaimpia kokemuksia esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta muussa kahdenkeskisessä keskustelutilanteessa.